

観光振興におけるオンパク手法の有効性と 「御坊日高博覧会」についての考察

大澤 健

和歌山大学経済研究所

2017年

目 次

はじめに	1
第1章 オンパク手法の特徴と有効性	14
1-1. オンパクの特徴①	14
地域資源を掘り起して見つめなおし、それらをまちづくりに 活用する場を提供する。	
1-2. オンパクの特徴②	21
集合型イベントという「集客装置」を用いることによって、地域資源を 観光商品にしていくためのテストマーケティングの機会を提供する。	
1-3. オンパクの特徴③	25
地域住民や民間事業者が主体的に観光に参加・参入できる場をつくる。	
1-4. オンパクの特徴④	30
地域内に（しばしば外部も含めて）分野横断的でフラットな 横のネットワークをつくる。	
第2章 和歌山県におけるオンパク手法の導入とその効果	35
2-1. 「御坊日高博覧会」の経過と特徴	35
2-2. 「ほんまもん体験」の経過と特徴	40
2-3. 「御博」と「ほんまもん体験」におけるイノベーション	44
おわりに	48

はじめに

近年観光の現場で「オンパク」という手法が注目を集めていて、実際に多くの地域がこの手法を導入しながら観光振興に取り組んでいる。

「オンパク」というのはもともと 2001 年に別府市で始まった「別府八湯温泉泊覧会」の略称であり、「ハットウ・オンパク」という通称で展開されてきたイベントである。その後、「ジャパン・オンパク」という組織を通じて、このイベントの手法をモデル化してノウハウを他所に移植する活動が行われてきた。その結果、全国の観光振興の現場に同モデルが広がって行き、この手のイベントモデル、あるいは観光振興手法を一般的に「オンパク」と呼ぶようになっていく。

「オンパク」は、簡単に言えばその地域のありのままの地域資源＝地ネタあるいは小ネタを使ったミニツアーや体験プログラムなどを「博覧会」形式で集合的に展開していくイベントである。全体の規模は様々であるが、10 から数十、多いものでは 100 程度のプログラムを数週間程度の開催期間中に連続的に実施する。展開される個々のプログラムの定員は 20 名程度かそれ以下の場合が多い。イベント開催期間が長いことと、募集人員がかなり小さなプログラムが数多く提供される点で、従来の観光イベントとは大きく異なっている。

後に取り上げる和歌山県内初のオンパク事例である「御坊日高博覧会」（通称「御博〔おんぱく〕」）の場合、2015 年度は 30 日間で 32 のプログラム、2016 年度は 43 日間で 40 のプログラムを実施した。その内容も、「道成寺、書院プレミアムガイド」や「地引き綱ととれとれ魚のバーベキュー」といった従来からの観光素材に一捻りを加えたものや、「ボン酢の手作り体験」「ろうけつ染め体験」などのカルチャー講座に類するもの、さらには「オトナ飲み会」や「畳塾」など従来の観光のイメージとはかなり違った住民向けと思われるプログラムもある。

もともとのハットウ・オンパクは、発祥の地である別府の多様な地域資源を活用するためのイベントであり、「別府らしい」素材を活かしたものならば何でもアリというゆるいルールのもとでスタートしている。しかも、プログラムの提供者（「パートナー」と呼ばれている）も個人から自治会や NPO などの各種住民組織、民間営利企業など誰でも参加可能であった。それゆえ、別府の場合、エントリーされた地域資源も多岐にわたるが、提供する人たちも多様で、地域おこし系のまちづくり団体はもとより、市内飲食店やエスプレッソ、農家や漁協、クラフト講師や趣味をもった主婦、食べ歩きが好きなどの個人までさまざまな人たちが組織が参加していた。「地域らしい」ネタを使うのであれば、何でも OK、誰でも OK という「伝統」は、オンパク手法を導入した多くの地域で共有されている。

本家である別府市では 2012 年にハットウ・オンパクが休止しているにもかかわらず、「オンパク手法」は今なお全国に広がっている。2016 年 6 月に岐阜市で行われた「オンパク・サミット」に全国から参加した人たちが自ら記入して作成したマップには 44 か所以上の実

施地域が書き込まれた（図1）。オンパクが誕生してすでに 15 年以上が経過しているので、過去に行った経験がある地域や、現在も行っていないが今回のサミットには不参加の地域を含めると、70 から 80 くらいの地域が何らかの形でオンパクに取り組んだとも言われている¹。また、「ジャパン・オンパク」と直接関係をもたずに、その手法をまねた独自の「〇〇博覧会」も各地で多く見られるようになった²。オンパク模倣型の地域博覧会までも含めると、こうした手法を採用している地域の数にはさらに多くなる。

しかも、実施している地域が多様であることもオンパクの大きな特徴である。図1を見ればわかるように、別府を筆頭に熱海、函館湯の川、福井県あわら温泉など従来からの温泉観光地はもとより、豊田市や宇部市などの工業都市、都城市や藤枝市のような観光とあまり縁がなかった普通の地方都市など、様々な属性を持つ地域がオンパクを実施している。さらには、散在する田舎の小さな集落で開催するところもあれば、巨大な都市で開催される場合もある。まちの性格も多様ならば、その規模もさまざまであり、どのような地域でもオンパクの導入が可能であることが示されている。

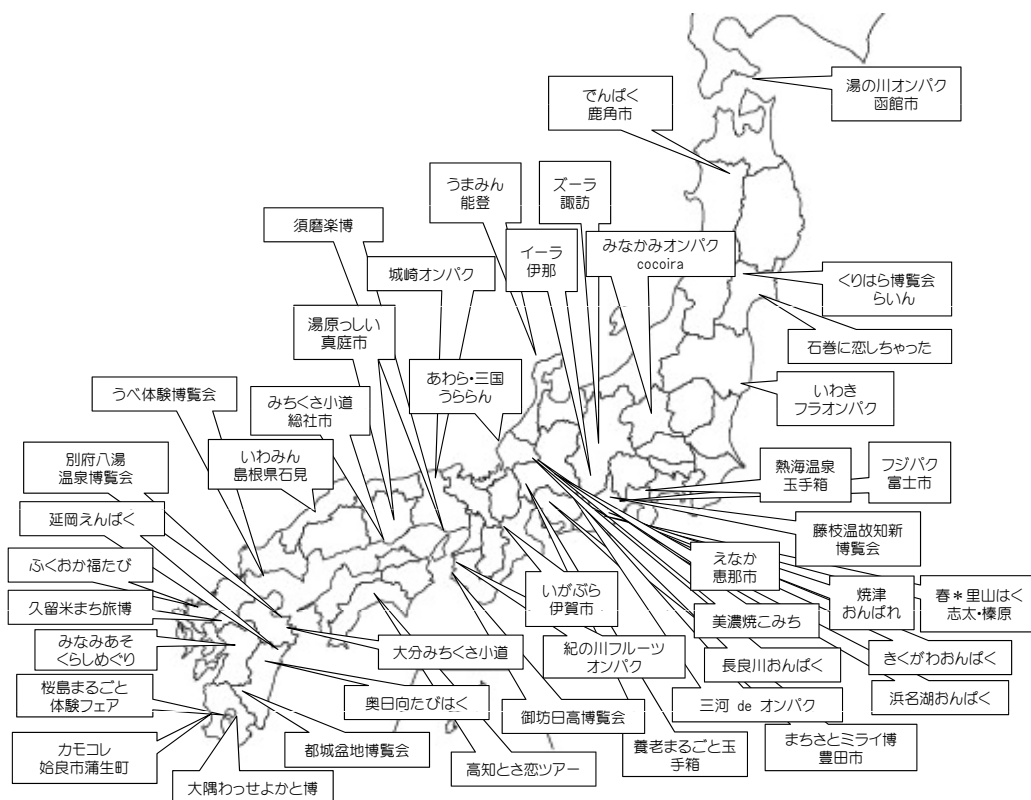


図1 全国でオンパク手法を導入している地域

2016年6月18・19日に開催された「オンパクサミット」
参加者が記入した全国マップを参考に筆者が作成

¹ 吉澤清良〔2015〕は、2014年度末の時点でのオンパク開催地域数は56としている。

2 第2章で述べるように、こうした地ネタの体験プログラムを「博覧会」の形態で提供したイベントの嚆矢となったのは、和歌山県で1999年に開催された「南紀熊野体験博覧会（通称『熊博』）」であった。このイベントがその後「ほんまもん体験」に引き継がれていく経過については本文で述べる。

本稿は、オンパク手法に取り組む地域がなぜこれほどまでに増えているのか？という理由について考察することを第一の課題としている。それは、とりもなおさずオンパクというイベントがどのような特徴を持っているのか、そして、それが現在の観光振興にとって（さらに広く地域振興ととも）どのような有益性をもっているのかについて考察することでもある。

オンパクが各地に広がっている大きな背景には、まず、「観光」を地域経済の新しい柱に育てようとする自治体が爆発的に増えているという事情がある。21 世紀に入って伝統的な地場産業や一次産業、さらには建設業や土建業までが地盤沈下する中で、地域経済の疲弊が明確化している。それとともに、多くの地域が新たな産業育成への期待から観光に取り組むようになった。これは大都市でも、地方都市でも、中山間地域でも同様である。また、平成の大合併によって広域合併が進んでいるために、吸収した山間地域対策として観光振興を行わざるを得ない地域も多い。こうした事情から、豊田市や宇部市などの工業都市までが観光に取り組むようになっている。国による「観光立国」推進という後押しもあって、もはや観光に取り組んでいない地域がないほどの広がりを見せている。

ところが、観光への期待がかつてないほど広がっているのとは裏腹に、20 世紀にお馴染みだった観光振興手法は 21 世紀に入って急速に有効性を失っている。かつては、観光振興と言えば観光施設を作るか、イベントを行うか、という方法が一般的に採られていた。確かにマストツーリズムの成長期であった 20 世紀にはこうした手法が有効だった。ところが、21 世紀の観光振興の現場では、こうした従来の手法がほぼ通用しなくなっている。現在は施設やイベントを新たに作るのではなく、地域にあるありのままの「地域資源の活用」を基本とした「新しい観光振興」が中心になっている。例えば、日常的なまちなみを楽しむ「まち歩き」や、農業を楽しむ「グリーン・ツーリズム」や自然環境を学ぶ「エコ・ツーリズム」などの各種の体験プログラム、さらには食べ物の分野では「B 級グルメ」や「ご当地グルメ」といった日常的な食事、などありのままの地域資源＝地ネタを中心とした観光振興の取り組みが各地で進められている。

しかし、このような「新しい観光振興」の手法は、多くの点で 20 世紀型の手法とは 180 度異なっているので、実践するのが非常に難しい。何か特別な施設やイベントを新たに作るのではなく、地域にあるありのままの地域資源を使うので、この種の観光振興は一見簡単そうに見える。しかし、のちに詳しく述べるように、目新しい地域資源を見つけて使えば、新しい観光振興になるというほど簡単な話ではない。実際に取り組んでみると多くの「難しさ」が待ち受けている。

このことが、日本の観光を大きく混乱させている。というのも、多くの地域が慣れない観光振興に手探りで取り組み始めているのに、参考にすべき先行事例はほとんどなく、新しい観光振興手法の開発を並行して進めていかなければならないからである。

オンパク手法が各地で人気なのは、「地域資源の活用」という新しい観光振興に取り組むのには、この手法を採用することが手っ取り早く、しかもかなり有効な結果をもたらして

くれるからである。このイベントがもっているいくつかの特徴は、新しい観光振興手法の「難しさ」を克服してくれる。そこで、本稿ではまず、「地域資源の活用」という新しい観光振興を進めていく上で、オンパク手法が持っている非常に有益な特徴を考察する。

オンパクは「地域資源」をミニツアーや体験プログラムとして直接的に活用する観光イベントであり、「地域資源の発掘・活用」という点で、現在の観光振興手法に取り組む場合に非常に有効な「入り口」になる。こうした有効性は、多くの地域が明確に認識している。ただし、こうした特徴には「奥行き」があり、いくつかの段階がある。

というのも、観光振興手法という場合に、われわれはしばしば「何をするのか？」という点を中心に考えがちである。現在の観光振興においては、「何をするのか」という点では、観光施設・イベント型観光から地域資源を活用した観光への「転換」が進んでいる。しかし、現在の観光振興において必要とされている転換は、この点だけではない。むしろ、地域資源を活用した観光を進めていくためには「誰が、どのようにして」観光振興に取り組むのか、という点でも従来の方法からの転換が必要とされる。

後に詳述する通り、「地域資源の活用」においては、「誰が」「どのようにして」観光の振興を行うのか？という点が極めて重要で、この点が観光振興の成否のカギになっている。

「地域資源の活用」型の観光振興の本当の「難しさ」はこの点にある。オンパクの特徴は、「誰が、どのようにして」観光振興を行うのかという点までを含めて、従来の観光振興手法からの根本的な「転換」を可能にしてくれる点にある。その意味で、新しい観光振興の包括的な全体像がそこに示されている。

こうしたオンパク手法の特徴は、単に観光振興だけにとどまらず、21世紀における地域活性化全般にも非常に重要な示唆を与えてくれる。従来の地域活性化においても「何をするのか？」が中心的な問題になってきた。ところが、現在の最大の課題は「誰が、どのようにして」地域活性化に取り組むのかという点にある。この変化の背景には、地域経済がおかれている環境が21世紀に入って大きく変化しているという事情があるのだが、それについても後に述べる。

オンパク手法を導入している70とも80とも言われる地域でも、こうした特徴をどの程度まで意識して実現できているのかは地域によって異なっている。そして、その認識の差と実現の程度によってオンパク自体の効果も大きく変わってくる。「地域資源の活用」という入り口にとどまるのか、その奥にある「誰が」「どのようにして」という本質的な部分まで取り入れることができるのかによって、オンパクの有効性と持続性は異なってくることになる。

そこで次に、和歌山県御坊市と日高郡内で行われた「御博」を事例として取り上げて、オンパクが本来持っている特性がどれだけ有効に発揮されているかを検証する。和歌山県では、県の観光振興局が主導する形で、「ほんまもん体験」という体験型観光の推進を行ってきた。これも同じく「地域資源の活用」による観光振興への取り組みである。「御博」開催エリアである御坊市、日高郡エリアでもほんまもん体験への取り組みが2000年以降継続

的に行われている。ただし、同じく「地域資源の活用」による観光振興であるが、両者は「誰が」「どのようにして」取り組むのかという点が大きく異なっている。「ほんまもん体験」は地域資源活用型の観光としては先行事例であるが、行政（特に和歌山県）主導の下で行われてきた。「御博」は 2015 年度から行われた新しい取り組みなのだが、完全な民間主導によって行われている。こうした違いを有する両者を比較することで、「御博」の特性が地域資源活用型の観光にどのような新しい可能性を与えているのかを検証する。この点を検証することによって、今後「御博」がさらに回を重ねながら、「地域資源の活用」による地域活性化の効果を着実に生んでいくためには、どのような要素・要因が必要なのかを示すことが本稿の最終的な課題である。

本稿での以下の考察を見渡しやすくするために、21 世紀における観光振興手法（さらに言えば、地域経済の振興方法）の変化にとってオンパクの特徴がどのような点で有効なのかをあらかじめ簡単にまとめておきたい。本稿では、オンパクの重要な特徴が以下の 4 点にあると考えている。

①地域資源を掘り起して見つめなおし、それらをまちづくりに活用する場を提供する。

オンパクの第一の特徴は、このイベントが「地域資源の活用」を最大の目的としている点にある。

上で述べたように、現在の観光振興は「地域資源の活用」を中心として行われるようになっていく。これは 1990 年代から現れた大きな変化である。20 世紀の観光モデルである『マスツーリズム』の成長期・成熟期には、「観光施設」の建設と客寄せのための「イベント」の展開が観光振興の中心的な手法であった。「観光施設」をつくれば多くの団体観光客を呼び込むことができたし、客寄せのための「イベント」にも同様に集客力があつた。全国の観光地では、民間の資本が中心となって、こうした施設型・客寄せイベント型の観光振興が展開された。その中で、他所で流行った観光施設やイベントが各地で活発に模倣されていった。そのため、観光施設やイベントを外部から誘致したり、模倣したりといった「外来型」、「誘致型」、「模倣型」の観光振興がマスツーリズム型観光振興のもう一つの大きな特徴であった。1960 年代の高度成長期から 80 年代のバブル期にかけての観光振興は、他所で流行った観光施設やイベントを後追いすればよかったので、ある意味でシンプルなものであった。その結果、多くの観光地は本来の地域の魅力と関係ない観光資源で満ち溢れ、どこの観光地も同じようなものになっていった。「誘致型・模倣型」の観光振興方法は、民間の旺盛な観光投資に後押しされた「テーマパーク」や「リゾート」ブームとして、1980 年代後半のバブル期に最盛期を迎える。

ところが、90 年代に入ってバブルがはじけて以降、こうした手法はしだいに有効性を失っていき、21 世紀に入ってからそれはさらに明確になっている。今でも観光振興における施設信仰、イベント信仰には根深いものがあるが、観光客の嗜好が多様化・高度化する中

で、観光施設やイベントだけで持続的な集客は望めなくなった。しかも、模倣を繰り返した結果として観光施設もイベントも巨大な投資額が必要になっているのだが、そうした投資資金に対して集客効果は逓減している。そのため、中途半端な投資ではその回収自体が期待できなくなっている。

こうした状況を前に、観光の本来の原点に返って、その地域の独自の魅力をもう一度見つめなおして、それを観光に使用とする取り組みが広がっていくことになった。地域本来の魅力＝固有の地域資源を活用した新しいタイプの観光は、「体験型観光」、「観光まちづくり」、「着地型観光」などと言われている³。

オンパクは、なによりもこうした「地域資源の活用」を中心においた観光振興という点で、現在の観光振興の方向性に優れて合致した取り組みである。地域固有の資源を掘り起こして、それを一堂に集めて集客プログラムとして提供するという手法は、地域ネタを再発見して掘り起こす場を創りだし、それを具体的な観光商品に加工するうえで、非常に効果的な機会を提供してくれる。しかも、オンパクは多様な地域資源を一堂にそろえて博覧会形式で提供することになるので、地域資源の「棚卸」を可能にするという優れた特徴を持っている。

ただし、地域の見つめなおしや地域資源の掘り起こしというのは、多くの人たちが考えるほど簡単ではない。そこには固有の「難しさ」がある。

まず、そもそも観光用ではないネタを使うので、観光に関係ない人たちを巻き込まないと実現できない。農業体験をやりたければ農家を説得しなければならないし、まち歩きをしたければガイドを養成しなければならない。しかし、多くの人にとって「観光」は他人事の世界である。そのため、これまで観光に関係してこなかった人たちが観光に取り組むためには心理的にも、技術的にも多くのハードルがある。この点をクリアするためには相応の手間と労力がかかる。

そして、何よりも注意しなければならないのは、もともと観光用ではないものを観光資源として使うので、集客効果も経済効果もそれほど大きなものにはならないという点である。これはオンパクの場合も同様で、従来型の集客イベントと同様の効果は期待できない。オンパクは小さいながらも確実な集客ができる点で着地型観光（後述）の一手法としては非常に有効なのだが、十分な収益を上げるほどの大きな集客は期待できない。このイベント自体が本格的な商業ベースの集客につながるわけではなく、現状では補助金や賛助金などを使わないと続けていくことができない例がほとんどである⁴。従来の観光イベントのように、それによって多くの人々が来たとか、お金がたくさん落ちたという基準で考えると、オンパクは取り組むに値しないイベントなのである。

そのため、オンパク（あるいは着地型観光全般にも言えるのだが）に取り組む場合には、

³ こうした様々な名称が使われる理由と、その相違については大澤健〔2010〕を参照。

⁴ 吉澤清良〔2015〕によると、オンパク実施地域へのアンケート調査において「オンパク開催にあたっての課題」という質問項目への回答として最も多かったのが「事業費の継続的な確保」（73.7%）であった。後藤健太郎〔2014〕にも同様のアンケート結果が紹介されている。

「何のためのオンパク（あるいは、観光）なのか？」という点から考えることが必須の要件になる。「地域資源」を観光に活用することの意味は、直接的な集客や経済効果の増大以外にもある。というよりも、それ以外の効果の方がはるかに重要なのである。実は、オンパクの非常に重要な特徴は、現在の観光振興において直接的な集客や経済効果以外の効果の方が大きな意味を持っているということを教えてくれる点にある。

つまり、現在の観光振興においては、「まちづくり」が中心に位置づけられなければならない。「観光まちづくり」というのは、まちの魅力を新たに掘り起こして観光資源として活用するということに本義があるのではない。逆に、観光をまちづくりのための「手段」としてどのように活用していくのか、という発想の転換が必要になる。それゆえ、オンパクの効果は、単にお客が増えたとか、お金が落ちたとかという点にあるのではない。オンパクはまちの個性を磨くためのイベントであり、「地域資源」を活かす様々な方法を提供してくれる。

地域資源を活用することの意味を、単なる集客の増大や直接的な経済効果だけに限定せずに考えることは重要な意味を持っている。というのも、「地域資源」の活用や、地域の個性を磨くということは、観光だけにとどまらず現在の地域振興全般における中心的なテーマになっているからである。地域間の競争が激化・高度化している中で、観光に限らず、現在の地域振興では「誘致」や「模倣」は有効策にならなくなっている。それだけに、現在の地域振興において「戦略」を考える場合には、他所にはない、他所では真似できないような固有の地域資源を発掘して、それに磨きをかけることが出発点になる。オンパクは、競争力の源泉となるような地域資源を再発見・掘り起こしできるだけでなく、それを磨いていくためにも使える手法なのである。

②集合型イベントという「集客装置」を用いることによって、地域資源を観光商品にしていくためのテストマーケティングの機会を提供する。

オンパクの第二の特徴は、効果的な集客を可能にすることによって、テストマーケティングの機会を提供できる点にある。オンパクに熱心に取り組んできた地域が、オンパクの効果として一番強調するのはこの点である。これは現在の観光振興において重要な意味を持っている。

地域資源を活用した「旅行商品」を開発していく方法はオンパクだけではない。すでにふれたように、和歌山県の場合には「ほんまもん体験」というブランドで、和歌山の地ネタを掘り起こして修学旅行用の体験型観光として提供する試みが行われてきた。和歌山県以外でも、こうした修学旅行用の体験プログラムの開発に取り組む地域は非常に多い。また、各地で「モニターツアー」と称するお試しツアーの実施によって、地域を体感できるプログラムやツアーづくりなどが盛んにおこなわれている。

しかし、この手の観光は実施段階で大きな困難に直面する。決定的な問題となるのが「集

客」の難しさである。確かに、地域の特性を生かした小ネタの体験プログラムは観光客からの要望も高く、確実な需要が存在する。ところが、分散的に存在するマニアックな顧客を、実際の現地の小ネタのプログラムとマッチングするのが非常に難しいのである。

これまでの観光で主要な集客方法となってきた「旅行会社」は、この手の観光の集客ルートとして全く機能しない。旅行会社は「発地型」という大量集客、大量送客の仕組みを創り出すことで、20 世紀のマスツーリズムに高度に適応した集客ルートを担ってきた。しかし、マスツーリズムの終わりとともに「旅行会社」の集客力は大きく低下している。そこで、「着地型」と言われる新しい集客方法の開発が大きな課題になっている。ただし、この手の集客方法の開発はまだまだ発展途上なので、各地で試行錯誤が続いている。そのため、せっかく体験プログラムや地域体感ツアーをつくっても、お客さんを集められるような「旅行商品」にまで至らずに立ち消えになる場合がほとんどである。

その点で、オンパクは小ネタを「博覧会」という集合型のイベントにして、地元を中心とした集客を行うことで、確実な集客ルートを創りだすことに成功している。オンパク手法は、地域ネタを「旅行商品化」する際に突き当たる「集客」という壁を打ち破って、各体験プログラムと利用者を確実にマッチングすることを可能にしている。これによって各種の地域資源を観光商品化するための実践的なトライアルが可能になった。これが各地にオンパクが広がっている最も大きな現実的理由である。

そして、「テストマーケティング」の場になるというオンパクの効果は、現在の日本の観光にとってもうひとつの非常に重要な意味を持っている。観光というのは「まちづくり」が基本であっても、最終的にはビジネスであり、市場において評価されない観光（つまり、観光客を呼べないもの）は持続性がない。これは当然のことである。しかし、日本の観光振興の現場では、「地域振興」を名目として、市場性や採算性の極めて低い観光振興が幅を利かせているという奇妙な状況にある。

というのも、バブル崩壊後の 1990 年代に民間資本が観光分野から急速に撤退していく中で、地方行政が観光振興の中心を担うようになった。施設型・イベント型、さらには模倣型・外来型という 20 世紀のマスツーリズム型観光振興手法は、行政が得意とする「箱もの」建設と結び付くことによって引き継がれたのである。すでに曲がり角に来ていた「施設型」、「イベント型」の観光振興を、「景気対策」という名目で地方行政が縮小再生産しながら継承していくことになった。

しかし、これは長続きしなかった。もともと民間の観光事業でさえマスツーリズムによって収益を上げることが難しくなっていたのに、行政主導で持続的に収益を上げることができるはずもなかった。もともとダムや橋に代わる公共投資の受け皿として採算性を無視して観光施設建設や観光イベントが行われたので、継続的な経営など考えられていなかったのである。行政主導の施設型観光もまたすぐに限界に突き当たった。

民間の観光資本の場合には採算性が落ちてくれば破綻を迎えることになるし、実際にバブル崩壊以後には破綻が相次いだ。ところが、行政の場合には「地域振興」や「雇用対策」

の名目で財政から赤字を補填しながら採算性のない観光施設の延命が図られている。こうした経過から、市場に向き合うことのない観光振興が各地でまかり通ることになった。

本来ビジネスである観光の振興が「行政主導」で行われているというねじれ現象が、国内の観光振興の現場に深く、深刻な混乱を生んでいる。最近では、さすがに野放図に税金を投入するような施設型、イベント型の観光振興を行う自治体の姿は見なくなった。また、各地の観光振興は、着実に脱施設型としての「地域資源の活用」へと軸足を移している。ところが、21世紀に入ってもなお「行政主導」だけは受け継がれている。そのため、今度は行政主導の「地域資源の活用」が行われるようになっていく。確かに、もともとまちづくり型観光は収益性が低いのだが、行政主導の場合にはこれが完全に開き直りの言い訳になっていて、市場性・採算性を無視したままの「体験型観光」が今でも続けられている。

こうした「行政主導」による採算性を無視した観光振興に対して、オンパクが持っている「テストマーケティング」という機能は、観光が本来ビジネスであるという原点への回帰を明確化する。それとともに、観光は最終的にはビジネスであるだけに、「誰が、どのようにして」観光に取り組む必要があるのかを示してくれる。このことが以下で述べる③や④へとつながっていくことになる。

③地域住民や民間事業者が主体的に観光に参加・参入できる場をつくる。

オンパクの3つめの特徴は、地域ネタの提供者である多種多様な「パートナー」が主体的に自分たちのネタを提供する場を創り出すことにある。つまり、従来のイベントのように誰か（しばしば地方行政、またはその委託を受けたイベント業者）がやるべきことを決めて、それをみんなでやる（しばしば「やらせる」）のではなく、個々の参加者は自分がやりたいことを提供できる。そして、持ち寄り型の博覧会形式のイベントなので、組織としての集約的な意思決定をせずに、参加者は自分の意志で何をするかの決定をすることができる。つまり、「分散型意思決定」が可能となる。そうであればこそ、それぞれのパートナーは「自己決定」によって自分のプログラムが実施できて、「自己実現」を動機として参加することができる。

「分散型意思決定」と「自己決定・自己実現」というオンパクの特徴は、「誰が」、「どのように」観光振興を行うのかという重要な問題に光を当てることになる。従来の観光振興、あるいは広く地域活性化では「何をするのか？」という点を中心に議論され、そこに大きな比重があった。先の①と②はいわば観光振興において「何をするのか？」にかかわっている。

しかし、現在の観光振興においては、「何をするのか？」という点よりも、「誰が、どうやって」行うのかの方がはるかに重要である。地域資源を生かすという点はすべての地域で共通認識となっているが、同じようなイベントやプログラムであっても、「誰が、どのようにして」やるのかによって成果が大きく違ってくるのである。

というのも、新しい観光では「地域資源」を活用するので、こうした地域資源の持ち手である住民や事業者の主体的な意欲と参加なしには取り組むことができない。多様な地域資源の保有者が、その気にならなければ地域資源の活用は進まないのである。それゆえ、地域資源の保有者が自分のやりたいことを行って、自分で満足を得られるような機会を創り出さなければならない。地域資源活用型の観光振興は「民間主導」、すなわち住民や事業者による決定と実行によって行うことが必要不可欠の条件になる。

観光振興において、「何をするのか？」という問題は、「誰が、どのようにして」行うのかという問題と本来ワンセットである。「地域資源の活用」は「住民の主体的な決定と実行（＝住民主導）」とワンセットなのだが、そのことはあまり認識されていない。つまり、21世紀に入って観光振興の基本が「地域資源の活用」にあることは広く認識されるようになったが、これを実践する方法として「住民主導」が不可欠であること、そして、そのための仕組みづくりを進めなければならないことはほとんど自覚されていない。多くの地域では、②で述べたような経過から、「行政主導」による「地域資源活用型」観光という不幸なねじれが続いている。最近やっと「住民参加」の必要性が認識されるようになってきた程度で、さらに進んで「住民主導」の観光振興が必要であることすら認識されていない。このため、住民主導の仕組みづくりは非常に遅れてしまっている。

こうした状況の中で、オンパクは地域の住民や事業者などの多様な主体が「やりたいことをやる」というイベントなので、「住民主導」を実現するための非常に効果的な仕組みとなっている。こうしたオンパクの機能は「プラットフォーム」という言葉で表現されることもある。地域の人たちが分散型意思決定の下で自らの主体的な意欲によって「登壇」して活躍できる場を作ることは、住民の主体的な活動を引き出すうえで非常に重要な意味を持っている。

そして、こうした主体的な活動が、以下の④、つまり現在の地域活性化にとって不可欠な「イノベーション」につながっていくことになる。

④地域内に（しばしば外部も含めて）分野横断的でフラットな横のネットワークをつくる。

4つめにあげるオンパクの最後の特徴は、多様な人たちが交流する場を創りだせることにある。これも③と同様に、「誰が、どのようにして」という点にかかわるオンパクの特徴である。オンパクでは、各種プログラムやイベントに來訪したゲストと、ホストとしてのパートナーの交流機会を創り出されることはもちろんである。ただ、それだけにとどまらず、提供する側の住民や事業者といった「地域内」の人たちが相互に交流する場や、さらには、彼らが「協働」しながら連携を行う場をつくることを可能にする。

まず、オンパクの参加者は地元の人たちが中心なので、プログラムへの参加を通じて地域の人たちの間に多様な出会いの場を創り出すことになる。さらに、事務局として運営の

中心になる人たちの協働、ネタ出しをしてくれたパートナーと事務局の協働、パートナー相互間での協働、と地域内にも多様な協働と連携の機会が生まれることになる。住民や民間事業者の主体的参加意欲を基本にして、お互いが尊重しあいながら、対等の立場で協働できるネットワークを地域内に創り出せることが、オンパクの最も重要な特性である。

この4つめの特徴が特に重要なのは、こうした横のネットワークが「イノベーション」という今後の観光活性化（あるいは地域活性化全体）の最重要キーワードにつながるからである。「イノベーション」というのは、「技術革新」という狭いイメージにとどまらず、広く「新しいことへの挑戦」を意味していて、これが現在の地域活性化では最も重要な位置づけを持つようになっている。「イノベーション」は資本主義社会の動的な本質を表現する基本的な概念で、昔から社会発展の原動力となってきた。これが現在において、よりクローズアップされるようになった理由は、観光振興の方法、さらに言えば、地域活性化の方法が従前とは大きく変化しているからである。

従来のマスツーリズム型観光振興、さらにはそれを引き継いだ行政主導による施設型・イベント型の観光振興では、「答え」はすでに外部にあって、それを「誘致」、あるいは「模倣」することで地域の観光振興を行うことができた。先に述べたように、従来の観光振興方法はある意味でシンプルなものだった。

しかし、現在の観光振興では「誘致」や「模倣」は使えなくなっている。こうした状況は、観光だけにとどまらず、地域経済の活性化全般に当てはまる。現在の地域活性化を考えるためには、他所にはない独自の「地域資源の活用」を出発点にしなければならない。そして、固有の「地域資源」を利用するのだから、その活用方法も固有のものにならざるをえない。つまり、活性化のための「答え」は自分の地域にしかないのであって、自分たちの地域や資源に合った地域振興の方法を自分たちで見つける作業が必要になっている。

こうした過程には、数多くのトライ&エラーが必要になることは言うまでもない。それだけに、地域内で活動する多様な主体が多様なトライアルをしていかなければならない。つまり、地域資源の活用と「イノベーション」は不可分であって、地域固有の魅力を生かした観光振興（あるいは地域振興）には多面的、多発的イノベーションが必要なのである。それだけに、「イノベーション」の惹起は、現在の地域振興全般においても最重要キーワードになっている。つまり、自分たちの地域の固有の強みを見つめなおして、トライ&エラーを繰り返しながら自分たち独自の解決策＝ソリューションを見つけていくことが地域活性化に求められている。

そこで現在、どのようにすれば「イノベーション」を多発化させることができるのか、という研究が各方面から進められている。その中で、ある特徴を持った地域でイノベーションが多発化することが注目されている。それは「分野横断的な横のネットワーク」が重層的に存在していて、それがいきいきと機能している地域である。逆に言えば、地域経済が停滞していて、活性化を必要としている地域では、ヒエラルヒー型（ピラミッド型）の固定的な組織が支配的で、「横のネットワーク」が不在か、機能していない。国内の「地方」

と言われる地域の多くは、そうした特徴を共有している。何事も「上」で決めたことを「下」がルーティンとしてこなしているような地域は、イノベーションが起こりにくく、地域が活性化しない。そのため、こうした「横のネットワーク」を創り出すことが地域活性化のカギになっている。

しかも、単に顔見知りだとか、話をしたことがあるという程度ではこうした横のネットワークは生まれない。共通の課題を解決するためや、共通の目的を達成するために一緒に何かをするという「協働」の場を通じて、強いつながりが生まれる。

こうした大きな文脈の中に位置づけるとき、地域内に多様なネットワークを創り出せるというオンパクの特徴は重要な意味を持っていることが明らかになる。オンパクは人々が主体的に参加できる場、さらにはそうした人たちが「協働」する場を創ることで、やる気のある人たちに強いネットワークを新たに創り出すための手段として大きな力を発揮できるのである。

このように「オンパク」は、新しい観光振興に向けて「何をするのか？」だけにとどまらず、「誰が、どうやって」やるのかという点までを含めて従来の観光振興手法からの大きな転換を示している。従来のマストツーリズム型観光振興、およびそのあとを引き継いだ行政主導による観光振興と対比すると以下のような表にまとめることができる（表1）。

ここでまとめた①地域資源の活用、②市場志向、③住民・民間主導、④分野横断的な横のネットワークというオンパクの4つの特徴は、①から④へと進むにしたがってハードルが高くなっていく。「地域資源を活用する」という点をクリアすることは比較的容易なのだが、次の「市場志向」の観光振興、つまりは「(旅行)商品化」に向けたテストマーケティングというステップに進むのはかなり難しい。特に、行政主導でオンパクの導入が進められると、②に進むことができない場合が多くなる。まして、③と④については、行政主導からの脱却ということが大きなテーマになるので、行政が主体になってオンパクを進めるとさらに実現が難しくなっていく。オンパク手法を採り入れている多くの地域の場合にも、この点で大きな差が生じることになる。

ただし、①から④までの特徴は本来一体のものとして、これからの観光振興に必要とされる要件である。そして、これらの要件は、現在の観光振興において必要とされる「転換」を集約的に表現している。これらをどこまで実現できているのかによって、オンパクの効果も地域ごとに異なってくる。4つの特徴は観光分野だけにとどまらず、これからの地域振興、地域活性化において必要とされる「転換」にも共通している。地域資源の見つめなおしと活用、市場志向、住民主導の仕組みづくり、さらにはイノベーション環境の創出というのは、現在の地域振興全般の大きな課題でもある。それゆえ、オンパク手法は、観光だけではなく、「地域振興方法」の根源的な「転換」に大きな示唆を与えてくれる。

オンパクが新しい観光振興手法として（さらには地域活性化手法として）十分な力を発揮して、有益な効果をもたらすためには、こうした特徴を十分に生かした展開をしなければ

表 1 新しい観光振興手法とマスツーリズム型、90年代型の観光振興手法の比較

新しい観光振興手法 (オンパク手法)の特徴	マスツーリズム型観光振興	90年代からのねじれた？行政主導 による観光振興
①地域資源の見つめなおしと活用	施設型、客寄せイベント型外来 型、模倣型	行政主導によるマスツーリズム型 観光振興手法の継承 ＝「箱もの」観光施設の建設、地 域おこしイベント型
②「テストマーケティング」 (市場志向のビジネス創造とまちづ くりの融合)	収益と集客の増大(のみ)の追 求 (まちづくり視点の不在)	市場性・採算性を無視した税金 投入による観光振興
③民間主導(＝住民主導、事業 者主導)による固有のソリューション の開発 共通のプラットフォーム上での「分 散型意思決定」	観光事業者主導による「誘 致」、「模倣」 民間資本による分裂型の意思 決定。雑然とした、しばしば無秩序 の中での「観光地」の形成	行政主導の「模倣」、「誘致」に よる観光開発の継承 ピラミッド型組織による中央集権 的な意思決定
④分野横断的な横のネットワーク、 「協働」の場の創出 ＝多様な地域内交流によるイノ ベーションの活発化	個々の事業者の孤立的な活 動、住民と観光事業者の分断 ＝地域内での「協働」関係の不在	役割分担の明確化と縦割り。硬 直的組織によるルーティン。 行政主導の「計画」による観光 振興

ばならない。「オンパク」という名称と手法を使っている、こうした特徴を生かすことができないと、その効果を実感できずに終わってしまう。すでにオンパクに取り組みながら、その効果を実感できずに続けられなかった地域も多い反面、オンパクの成果を地域活性化に着実に結びつけている地域もあるのは、こうした点への理解の差によっている。オンパクは、地域活性化に向けた地域環境を創り出す出発点となる可能性もあるし、またはそうした活用の仕方をしなければならないということを「御坊日高博覧会」を事例として最終的に明らかにしたい。

第1章 オンパク手法の特徴と有効性

「はじめに」で述べたように、オンパクが全国に広がっている理由は、この手法が新しい観光振興にとって有益な特徴を持っているからである。新しい観光振興手法に必要とされる4つの要件、①地域資源の活用、②市場志向、③住民・民間主導、④分野横断的な横のネットワーク、を以下で順番にさらに詳しく説明していく。

1-1. オンパクの特徴① 地域資源を掘り起して見つめなおし、それらをまちづくりに活用する場を提供する。

オンパクの第一の特徴であり、その入り口となっているのは「地域資源」をもう一度見つめなおし、それを掘り起こして活用するイベントという点である。

冒頭で触れたように、現在の観光振興の中心的な方法は「地域資源の活用」にある。観光とは本来その地域にしかない魅力を見に行く、見に来てもらう行為であり、地域資源の活用が観光の中心であることは当たり前のことである。しかし、こうした当たり前のことが改めて今さら強調されているのは、20世紀のマスツーリズム型観光の成長期には、必ずしも「地域資源」を使った観光が行われてこなかったからである。そのマスツーリズムが20世紀の終わりから限界に突き当たる中で、観光が本来の原点に回帰している。

マスツーリズムは、「団体旅行」という意味で理解されることが多いが、そうではない。マスツーリズムの「マス」とは大衆のことである。近代に入って社会が豊かになると大衆が普通に旅行に行くようになるが、それによって成長してくる観光現象がマスツーリズムである。旅行は多くの支出を伴う行為なので、それを多くの大衆が行うようになると、旅行にまつわる様々な便益を提供することがひとつの産業として営まれるようになる。これが観光「産業」の誕生であり、旅行が産業として営まれるようになった時に「観光」が発生するといえる。

すべての産業がそうであるように、観光もまた産業として営まれるようになれば、より多くの顧客を獲得すること、それによってより多くの収益を得ることが「目的」となる。逆に言えば、旅行にまつわる様々な便益提供が、より多くの集客と収益を求めて成長していく姿がマスツーリズムだといえる。

マスツーリズムの成長段階では、旅行者の需要はそれほど複雑なものではない。旅行に行くこと自体が目的であって、行先についてはあまりこだわりがなかった。または、行先には多少こだわりが出てきても、現地で何をするかについての細かい注文はない。旅行者がこうした均質な需要を持っていると、団体で動かすことが可能になる。というよりも、団体で動かすほうが効率的である。それゆえ、マスツーリズム＝団体旅行というイメージが出来上がっていくことになる。

こうした団体客を効率的に受け入れるために、観光地の側は観光施設の建設に邁進することになる。観光施設を作ればより多くの観光客の受け入れが一度に可能になるだけでなく、季節や天気に関係なく団体客を常に受け入れることができる。また、観光イベントも集客を拡大するための重要な要素になる。それゆえ、各種の観光施設やイベントが観光振興の中心的な手法となり、他所で流行ったものを地域内に誘致したり真似して作ったりしながら、それらをより大きくする競争に突入していくことになる。

増大する団体客と、巨大化する観光地の両者をつなぐ大量送客装置として成長してきたのが旅行会社であった。大量生産されたものは大量流通を必要とするのは他の産業でも同じであり、大きな観光施設が客を集めようとすれば、情報を届けるのにも、営業をするのにも膨大なコストがかかる。「旅行会社」は、大量の観光客を効率的に集客して、大きくなり続ける観光地に送客することでマスツーリズムの主要な集客ルートを担当してきた。修学旅行や職場旅行のような「受注型」の団体旅行や、新聞や雑誌などの媒体を使った「募集型」の団体旅行など、主として都市部の観光需要から旅行を組み立てる「発地型」と呼ばれる大量集客・大量送客のビジネスモデルを開発することで、旅行会社は観光産業の成長に大きな貢献をしてきた。

このように、「共通の需要をもった観光客」、「施設型・イベント型の観光地開発」、「旅行会社による大量集客・大量送客」という3つの要素が三位一体となってマスツーリズムというひとつの観光システムが開発されてきた。共通の需要があるから団体での集客が可能になり、団体客を受け入れられるように観光地は姿を変えていく。巨大な流通路としての旅行会社が成長することで、旅館も、観光施設も、交通手段も拡大することができた。逆に観光施設が巨大化するほど、個人や団体に向けて効率的に旅行商品を販売してくれる旅行会社の存在抜きに観光が成り立っていくことは難しくなる。

マスツーリズムというシステムの成長によって、旅はますます効率化され、安価になっていった。安くなることでさらに観光客が増え、大量の客を効率的に扱うことでさらに旅行を安くすることができるという相互促進的な好循環が生まれる。つまり、マスツーリズムとは、観光において効率性を追求するための「大量生産・大量流通システム」なのである。

マスツーリズムの巨大な成長は1980年代後半のいわゆる「バブル期」に極点に達する。各地にテーマパークやリゾートという巨大な観光施設が建設され、それに続く計画も目白押しだった。観光は次世代を支える大きな産業になると期待され、その開発に向けて「金余り」の民間資金が大量に流入した。

しかし、こうしたマスツーリズムの成長は1990年のバブルの崩壊とともに暗転する。それとともに、国内の観光は大きな転換点を迎えることになる。単に景気が悪くなって旅行需要が減少したというだけではなく、国内の観光は大きな「質的な変化」に直面することになったのである。

まず現れたのが観光需要、観光客の質的な変化であった。それは端的に言えば、観光需

要の多様化と高度化である。それまでの均質的な需要ではなく、旅行の目的が人によって大きく異なるようになった。かつてはどこでもいいから旅行に行きたいと考える人が多かったし、多少豊かになっても「ハワイに行きたい」「北海道に行きたい」という行き先だけが明確な需要がほとんどだった。いわば、旅行自体が「目的」だった。しかし、今の観光客は「トレッキングするためにハワイに行きたい」「パウダースノーを楽しむために北海道に行きたい」という需要へと変化してきている。つまり、旅行はそれ自体が「目的」ではなく、何らかの目的をかなえるための「手段」となっている。しかも、現地でやりたいことも十人十色である。その上、バブル期を通じて急速に旅慣れた日本人旅行者は非常に目と舌の肥えた観光客へと変化し、旅行に求められるものが高度化して、要求水準が高くなった。

こうした多様化して高度化した需要は、観光地に深刻な影響を与えた。観光地が熱心に取り組んできた団体客用の観光施設やイベントではこうした需要に十分に答えられなくなったのである。確かに、観光施設やイベント自体は今でも重要な観光資源であり続けている。しかし、求められる水準は非常に高度になっている。そのため、刺激的で魅力的な観光施設であり続けるためには相応の投資をし続けることが求められる。こうした投資を行う体力がない観光地は、競争力を失っていくことになる。加えて、冒頭で述べたように90年代以降、観光振興に取り組む地域は爆発的に増えた。ただでさえ過当競争になっているのに、観光施設やイベントへの投資を拡大しながら地域間競争に勝ち残っていくのは非常に難しくなっている。こうして従来型の観光振興は大きな壁に突き当たることになったのである。

そこで、他の地域にはない自分たちの地域固有の資源＝魅力をもう一度見つめなおして、それを観光に活用する必要性が高まっている。現在こうした観光振興方法が中心に位置づけられているのは、マスツーリズムの成長と衰退という観光自体の大きな変化が背景にあるからである。そうであればこそ、今の時代に観光振興に取り組みたければ、地域資源の活用以外の方法がなくなってしまうと言ってもいい。

オンパクもまた、こうした「地域資源の活用」の流れの中から生じたひとつの取り組みであり、そのためのイベントである。マスツーリズムの原型を作り、日本の温泉観光地開発を常にリードしてきた別府からこうしたイベントが始まったことは、象徴的な意味を持っている。

オンパクは、個々のネタを掘り起こして磨いていくような他の方法と違って、まち歩きや体験プログラム、ご当地グルメなど地域資源を活用した様々なネタを一堂に掘り起こして「博覧会」として提供する。つまり、地域のネタの「棚卸」をすることで地域資源の発掘と活用を一気に行うことができる。この点が、オンパクがもつ最大の特徴であり、誰にでもわかる大きなメリットである。

この手の観光は、ありのままの地域資源を使うので、非常に簡単そうに見える。観光用

の施設やイベントを新たに特別に創り出す必要がなく、地域にあるそのままのものを使えるので、初期投資も要らない。誰でも、どの地域でもすぐにでも始められそうに思える。しかし、実際に取り組んでみると、話はそれほど簡単ではない。想像以上の困難に直面することになる。

観光まちづくりが直面する困難は以下の3点に要約できる。

- (1) 地域住民を観光に巻き込んで、協力を得ていくのが難しい。
- (2) 集客効果がなく、経済効果もあまりない。
- (3) 集客が非常に難しい。

まず、(1)として、最初の困難は地域住民の巻き込みからはじまる。もともと観光用ではない地域のありのままの魅力を使うので、この手の観光に取り組むためには、観光にかかわってこなかった地域住民の協力が欠かせない。しかし、地域内の多くの住民は観光に取り組むこと自体に関心がない。それゆえ、観光に協力してほしいと依頼しても、住民からの合意は取りにくい。前向きに協力してくれる住民もいるが、もちろんそうした住民ばかりではない。

次に、(2)として、実際にこの手の観光を行ってみると、集客効果がほとんどなく、経済効果も非常に小さいことがわかる。もともと観光用ではない資源を使うので、多くの観光客を受け入れることが難しい。しかも、毎日安定して集客できるような資源ばかりではないので、受け入れ人数はより少なくなる。田植え体験をしても、一回20人ぐらいが限度で、しかも田植えは年に1回しかできない。その上、雨が降ったり、苗の生育が間に合わなかったりすれば、予定していた日にお客を受け入れられない。これでは、多くの集客は期待できない。受け入れ人数が少ないうえに、手間がかかるので、経済的な収益性も低くならざるを得ない。儲かることは稀で、ほとんどの場合は補助金を投入して何とか取り組みが進められている。

しかも、(3)として、集客が非常に難しい。マスツーリズムに高度に適応することで主要な集客ルートになってきた「旅行会社」は、この手の観光の集客ルートとして機能しない。旅行会社は、団体客を安定的に送客することは得意なのだが、受け入れが安定しないネタに少人数の客を送り込むことは苦手である。というよりも、もともとそういう送客の仕組みではないのである。そのため、観光まちづくりでは地域の側から集客していく「着地型」の集客ルートを必要とするのだが、この開発は非常に難しいのである。

オンパクは、観光まちづくりが直面する3つの主要な困難にたいして有効性をもつのではないかと期待されている。完全な解決策を提供してくれるわけではないが、さしあたりの解決策にはなる。地域資源を活用した観光まちづくりへの取り組みが進む中で、上の困難に直面している地域からすれば、たいへんありがたくて重宝な仕組みなのである。オンパク手法が多く地域に広がっている大きな理由は、この点にある。

まず、地域ネタを掘り起こすための具体的な仕組みを提供してくれるので、(1)の困難

を解決できる。効果的に地域資源の掘り起こしができる理由は、住民が主体的に参加して、協働を行う場を提供するところにあるのだが、それについては1－3と、1－4で述べる。また、「着地型」という新しい集客方法を創り出すことができるので、(3)の集客の難しさにも一定の解決策となりうることは次の1－2で述べる。

ここでまず述べておかなければならないのは、オンパクが(2)の解決策になることである。ただし、集客を増大させて、収益を高めるための解決策を提供してくれるのではない。逆である。集客や収益を目指す従来のマスツーリズムとは根本的に違った、新しい観光の可能性を示してくれる。つまり、観光の目的が集客や収益だけではなく、「まちづくり」にあるという発想の転換をもたらしてくれる点に、オンパクの何よりも大きな効果がある。

旅行の産業化によって「観光」が登場してきて以来、これまでの観光は産業として性格が前面に出ていて、集客と収益を主要な目的として営まれてきた。観光といえば、お客が多く来れば成功であり、より多くのお金を落とさせるために何をするのかを考えるものだった。ところが、これだけを「目的」として追求しすぎたことによって、マスツーリズムは限界に突き当たることになった。

こうした背景から「地域資源の活用」へのシフトが始まっている。それだけに、(2)の問題は、「地域資源を活用する観光」それ自体の本質にかかわる問題である。もともと観光用ではない地域のネタを使うので、体験型観光は多くの観光客を受け入れるのが難しいいうえに、手間もかかる。体験型観光の収益性の低さは構造的なものなのであって、集客と収益だけを考えるならば、そもそも取り組むに値しない分野である。

「観光まちづくり」とは、従来の観光から発想を転換して、まちづくりのために観光を「手段」として使うことに意義がある。観光まちづくりは集客や収益面であまり大きな効果が期待できないのだが、逆に言えば、観光が地域に与える影響や効果は、単に集客が増えたとか、観光客がお金を落としていったというものだけではない。人と人とが出会って、交流する機会を創り出すのが観光であり、「出会い」や「交流」がもたらす効果は多様で、多層的なものである。こうした効果は、「まちづくり」に様々な効果を与える。「観光まちづくり」というのは、「観光のためのまちづくり」、つまり集客や収益のために地域資源を掘り起こして活用することに主題があるのではない。逆に、「まちづくりのための観光」＝観光・交流を手段として活用することで魅力あるまちを創り出すところに本義がある。

オンパクの基本は「地域の見つめなおし」にある。現在の観光振興のためには「地域資源の活用」が必要なのだが、逆に観光に取り組むことで「地域を見つめなおす」ことが、地域づくり・まちづくりに多様な効果をもたらすことになる。集客や収益以外の観光の意味について気づきを与えてくれることにオンパクの大きな意義がある。

「地域の見つめなおし」がもたらす第一の効果は、地域住民が地域の多様な魅力に気づくことで、自分たちが暮らす地域を好きになり、その地域に暮らす誇りを感じられるようになる「シビックプライド」を育むことにある。

よく言われるように、地域に住む多くの住民は地域の本当の魅力に気づいていないこと

が多い。むしろ、東京などの大都市圏への憧れから自分が暮らす地域は「何にもない」ところだと考えがちである。観光や遊びは他所の地域やまちに行って楽しむもので、自分たちの地域は「つまらない」ところだと感じている。これは、模倣と誘致を繰り返す地域活性化策が遠因であり、「東京並み」にあこがれ、成功している地域に近づきたいという価値観の裏返しでもある。模倣の対象である「本家」が東京などの大都市や成功地なのだから、自分たちの地域はそれよりも劣る存在にしか感じられないのは当然である。こうした劣等感と地域への失望が、地域経済の停滞の底流にある。

それだけに、自分たちが暮らす地域固有の魅力を再認識し、地域を愛する気持ちを育むことは、人々のアイデンティティの形成や暮らしへの満足感などにとって、それ自体が非常に意義深いものである。オンパクはまず、こうした出発点に人々を立たせてくれる効果をもっている。人々が地域資源の本当の魅力に気づき、それを活用しようという意欲を持つことから、すべての地域活性化は始まる。

そして、シビックプライドを育むことには、もう一つの大きな意味がある。それは、これが地域の人たちのつながりを生む点である。「何にもない」「つまらない」地域に暮らしていると考える人たちの間では、地域の魅力を生かそうという発想にならないのと同様に、地域のために何かをしようとか、地域をもっと魅力的にしようという人々の協働の場が生まれにくい。そのため、人のつながりやネットワークが希薄になる。人々の「つながり」は、イノベーションの発生という点で非常に重要な意味を持つことは後にまた詳しく述べるが、こうした横のネットワークを生み出すうえで不可欠なのが、「共通善」である。地域の人々が、「共通の価値観」を育みながら、地域課題や地域の将来像を共有して、共通の目的や夢に向かって進もうとすることが人々のつながりを生み出す出発点になる。住んでいる人たちが地域を愛することで、地域の人々の間に共通の価値観が涵養されて、それによって「地域のために」何かをするための具体的な「協働」の場が創り出される。

そして、「地域資源の活用」については、もう一点強調すべき点がある。「地域資源」を見つめなおして活用することは、観光分野だけに限らず、地域経済を振興するための「競争戦略」上の理由からも重要な意味を持つようになっている。

これまで観光を振興するための主要な方法になってきたのは、「誘致」と「模倣」だったことはすでに述べた。実は、これは観光分野だけに限ったことではなく、地域振興全体の主要な方法論であった。中央から工場や商業施設を「誘致」する、あるいは補助金などの中央政府の資金を「誘致」すること、あるいは東京などの大都市圏や、活性化に成功した他所の地域での成功事例を「模倣」することが地域経済を活性化する有望な方法だと考えられてきた。

ところが、こうした「誘致」や「模倣」は21世紀に入ってから急速に有効性を失っている。観光だけにとどまらず、こうした手法では地域経済を活性化することができなくなっているのである。というのも、グローバル化が急速に進展しているため、工場を誘致しようとしても、多くの企業は国内の地方をすり抜けて、海外に移転するようになっている。

商業施設を誘致しようとしても、人の移動が容易になる中で、逆に商業集積がより高度になっている大都市に簡単にショッピングに行けるようになった。さらには、中央政府の予算をあてにしようとしても、野放図な地方へのばらまきは許されなくなっている。

また、「模倣」についても、大都市における変化の規模が圧倒的に大きく、またスピードも早くなっているために、模倣すること自体が非常に難しくなっている。追従しようにも、むしろ格差が大きくなっていて、もはや地方都市が「東京並み」になることは不可能である。また、どこの地方も一斉に模倣を繰り返すために、「成功事例」でいられる期間が非常に短くなっている。どこかで流行ったものも、競争相手がすぐに多数現れるために、成功が持続できない。

こういう状況の変化に直面して、現在の地域活性化は大きな戦略的な転換を必要としている。競争戦略の泰斗、M.E.ポーターが強調するように、企業が競争力を高度化する方法には2種類のものがある。「一つはオペレーション効率による高度化である。つまり、生産管理や技術開発、マーケティング手法などの分野において、世界のベスト・プラクティスを取り入れ、効率改善を図ることである」。これまでの日本の企業が行ってきたのはこうした競争であり、同じようなものを作りながら、品質の向上と価格の低廉化を競い合ってきた。「模倣」を行う限りはこうした競争をせざるをえない。

そして、「もう一つの方法は独自戦略の構築による高度化である」。「つまり競争の次元を、『比較優位』（低い労働賃金や天然資源等）から、独自戦略によって生み出される独創的な製品やプロセスをもとにした『競争優位』へと転換しなければならない」⁵のである。つまり、他とは違ったものを生産したり、独自の生産やマーケティングの手法を採用したりすることで差別化を行うことであり、こちらが狭義の「戦略」を意味している。ポーターは、こうした「独自戦略」の構築が、先進国の企業の成功にはより重要であると述べている。

企業だけではなく、現在の地域活性化においても同じことが言える。社会が成熟し、地域間の競争条件が高度化した現在の日本においては、他にはない自分たちの地域の独自性を生かした「独自戦略」によって競争優位を構築することが必要になる。

そうであればこそ、その地域にしかない固有の「地域資源」を活用することが地域活性化に向けた戦略的な柱になる。模倣による競争と違って、他所でうまくいったことをさらにうまく行うことが大事なのではなく、自分たち独自の解決策＝活かし方を探していく必要がある。「答え」＝活性化に向けた解決策はもはや外部にあるのではなく、自分たちの地域の内部にしかない。「地域資源」を戦略的な出発点として、これを源泉としたイノベーションをどれだけ活発に行えるかが活性化のための不可欠な条件となる。

こうしたイノベーション環境を作るうえでもオンパクは有益な効果をもたらしてくれるのだが、その点には後に立ち返ることにしよう。

⁵ 以上、ポーター・マイケル E.〔2000〕P.162。

1-2. オンパクの特徴② 集合型イベントという「集客装置」を用いることによって、地域資源を観光商品にしていくためのテストマーケティングの機会を提供する。

オンパク手法の第二の優れた特徴は、実効的な集客システムを組み込むことによって、「顧客」を獲得できる仕組みを持っている点である。これによって、地域資源を活用していくための「テストマーケティング」の機会を確実に提供できる。

地域ネタを使った体験プログラムや体験ツアーなどの体験型観光の開発において一番難しいのは顧客を集める点にある。せっかく地域のネタを生かした体験プログラムづくりが進められても、顧客が見つけれないために開店休業状態になることが多い。実践経験を積むことができないので、プログラムの練度を上げることもできない。ほとんどの「体験プログラム」はこうした経過をたどって立ち消えになってしまう。

集客の難しさは、「観光まちづくり」そのものの本質にかかわる問題でもある。前章で述べたように、もともと観光用ではない地域資源を観光に活用するのであるから、観光まちづくりはこれまでの観光とは全く違った発想を必要としている。単にお客が来ればいい、お金が落ちればいいといった従来の観光からすれば、あまり旨味のない観光振興だということになる。「まちづくりのため」という基本的な前提から出発しないと、やる意味があまりないということも前章で述べた。

ただし、「まちづくりのため」であっても、観光である以上は集客が不可欠である。ところが、観光まちづくりでは、これまでの観光で主要な集客ルートとして機能してきた「旅行会社」を通じた集客が非常に難しい。というのも、旅行会社は、団体型の集客・送客を行うことを主業としたマスツーリズムに高度に適応した集客システムであり、大量の観光客を扱うことができる旅行商品か、安定的に送客できる旅行商品しか扱うことができないからである。例えて言うならば、旅行会社はスーパーマーケットと同じく大量流通を効果的に行うための流通路で、規格がそろったものを大ロットで流通させることを主業としている。地域資源を活用した小ネタの観光のように小ロットで、かつ安定供給できない旅行商品にたいしては、旅行会社の集客モデルがうまく機能しないのである。

各種の体験プログラムの開発に際しては、「モニターツアー」と称して行政事業としての「お試し」体験ツアーが繰り返される。こうした「モニターツアー」の多くは旅行会社を通じて行われるのだが、彼らが得意とする集客方法では参加者を集めることができない。そこで、税金を投入してほぼタダ同然で集客が行われて、サクラを集めたアリバイ作りが行われる。これでは、まったく経済効果がないどころか、顧客にコストベースで販売していないので「商品化」にすらつながらない。補助金がなくなれば顧客を集めることができなくなるので、持続的な集客に向けたモニターにすらなっていない。残念ながら、現在行われている「モニターツアー」の大半はこうした事例である。

マスツーリズムに高度に適応して主要な集客ルートになってきた旅行会社のビジネスモデルは「発地型」と呼ばれる。出発地である需要者の側（多くの場合、都市部）で営業し

て、そこから旅行を組み立てる方式なのでそう呼ばれる。かつて、旅行者が同質の欲求を持っていたころには、こうした観光需要を適切にとらえて、これに応える旅行先を探すことで効果的な集客と送客を行うことができた。ところが、こうした「発地型」の集客ルートはマスツーリズムの衰退とともに十分に機能しなくなっている。

モニターツアーの域を脱して、体験型観光でうまく集客できている事例の多くは、小ネタを組み合わせて団体客向けの大量受け入れを可能にする（そのほとんどが教育旅行である）ことで、旅行会社の団体客用の集客ルートとマッチングさせた事例である。和歌山県で先行的に行われている体験型観光の事例である「ほんまもん体験」でも、学習旅行を主要なターゲットとして売り込む形で展開が行われている。しかし、かろうじて残された団体旅行である教育旅行だけをターゲットとしている限り、先が見えている。

そのため観光まちづくりには、地域の側から旅行を組み立てていく「着地型」という新しい集客ルートの構築が必要とされる。しかし、着地型集客ルートの開発は、現在各地が着手し始めたばかりであり、その具体化にはまだ時間がかかることが予想される。長くマスツーリズム型の観光振興しかしてこなかった日本では、旅行会社以外の集客システムが発達してこなかった。21世紀に利用が拡大したインターネットは旅行商品の販売ルートとしても大きな可能性を提供しているが、まだまだ発展途上なのである。

そんな中で、オンパクはこうした小ネタの体験プログラムと個人客をマッチングするための「実効的な集客システム」を構築している。しかも、「サクラ」ではなく、実際に料金を払って参加してくれる顧客を集めることができる。マスツーリズムと比較すれば十分な収益が得られないにしても、適切なコストベースでの集客を可能にしている点で、オンパクは次のステップにつながる一つの可能性を提示している。

こうした集客を可能にしたポイントは二つある。ひとつには、「集合型のイベント」であること、もう一つには「集客対象が地元中心」であること、である。

「集合型のイベント」という形が生まれたのには、本家別府におけるオンパクの成り立ちが関係している。マスツーリズム型温泉観光地の原型を作ってきた別府だけに、バブル崩壊以降はマスツーリズム型観光が衰退していく姿の象徴のような位置づけを与えられることが多かった。それだけに、別府では地域の魅力をもう一度見つめなおす作業が進められ、「再生」にむけた各種の動きも早くから現れてきた。圧倒的な湯量と多様な泉質を誇る温泉本来の魅力の再興、周辺の自然環境への注目、温泉街の路地裏の魅力の再発見、など各種の取り組みが分散的に発生していた。ただし、こうした取り組みの多くは、単体では発信力や集客力が弱く、尻すぼみになりがちである。そこで、「集合型のイベント」にすることによって持続的な発信力や集客力を得ようとしたのがもともとのオンパクの始まりだった⁶。

各地で開発が進められている地域ネタを使った体験プログラムの場合にも、個々のネタ

⁶ こうした経過については鶴田浩一郎、野上泰生〔2008〕の「第1章 オンパク誕生の経緯」に詳しい。

だけではどうしても発信力や集客力が弱い。そこで、「集合型」にして、多くのプログラムをまとめて発信することで、顧客へのアピール度が高まり、非常に効果的な集客機会を創り出すことになる。

ただし、多くの地域がやっているように、体験プログラムを HP やパンフレットにまとめて掲載するだけでは集客が難しい。そこで、博覧会という「イベント」にして「期間限定」の集客を行ったという点もまた効果的であった。というのも、期間が限定されることで顧客の目にも止まりやすくなるし、参加意欲も高くなる⁷。また、提供する側にとっても、いつ来るかわからない顧客のために常に準備をしておくというのは負担が大きい。イベント形式ならば期間を決めて準備しておけば良いので、提供者の負担も軽減される。

そして、小ネタと少人数の顧客をマッチングさせるためのもう一つのポイントが、「集客対象が地元中心」ということである。地域資源をつかった体験型観光は、もともと小ネタなので知名度もないために、遠来から集客するのが非常に難しい。観光振興といえば、巨大な人口を有する首都圏や大都市圏からの集客を中心に考えがちであるが、小ネタを使ってこうしたエリアからの本格的な集客につなげることはかなり無理がある。この無理を通そうとすると、上で述べたように顧客を獲得できずに開店休業のまま立ち消えになってしまう。小ネタの顧客は地元からの集客の方が効果的であるし、「テストマーケティング」のためならばわざわざ無理を押して遠来の顧客を獲得する必要はない。

ただし、この点が観光振興手法としてのオンパクの物足りなさを感じさせる要因となっている。地域のネタを新しい観光資源として集客に活用しようとしている観光事業者や行政からしてみると、オンパクは彼らの期待したほどの集客力もなければ、経済効果を生みさせる力もない。オンパクが自立的な収益を上げることは非常に困難であって、多くの場合には行政からの補助金によって成り立っている。こうした点は、オンパクによって多くの観光客を集められて、多くのお金を地域に落としてもらえないのではないかと期待をしている人たち、すなわち従来型の観光イベントへの信仰をもっている人たちを失望させることになる。オンパクの本来の目的は集客や経済効果ではなく、「まちづくり」にあることは前章で述べた。

ところが逆に、「まちづくり」の効果が強調されすぎると、地方行政が税金を投入する理由に活用されることになる。行政主導の観光振興においては、しばしば観光が公益事業であるかのように扱われ、市場に向き合うことを無視した観光振興が行われている。先に触れた「モニターツアー」が行政によるアリのバイ的な観光振興施策として行われているように、オンパクも行政主導の「まちづくり」イベントとして行われているケースも多い。

しかし、観光が産業である以上は、採算性を無視した展開はできない。税金を使って観光を維持することは観光それ自体の持続性を損なうものである。これまで述べてきたように、地域資源を活用した観光は的確な集客によって着実に収益を出すことが必ずしも簡単

⁷ 興味深いことに、オンパクにおいても開催日時を特定せずに、「期間中いつでも受け入れ可」とするプログラムはほとんど集客ができない。

ではないのだが、採算性を無視したままでは持続可能な観光にはならない。

このため、オンパク実施地域の多くは、①の「地域資源の活用」から②の「テストマーケティング」に進むことができずにいる。頓挫には二つのパターンがある。ひとつには、すぐに集客と経済効果が得られると期待していたために、オンパクによる集客効果の低さに失望してしまって、次の展開に進むことができないケースである。もうひとつには、大きな経済効果が得られないという事実を逆手にとって、市場にアプローチすることをせずに「地域おこしイベント」化することである。行政主導でオンパクが実施される場合には、後者のケースが多くなる。

「集客と収益のみ」を追求するマスツーリズムと、採算性を無視した行政主導の観光振興というこれまでの二つの手法の間で、オンパクがもつ「テストマーケティング」の意味もまた忘れられがちである。現在の観光振興では、「集客や収益」だけを目指した観光ではなく、逆に収益性を無視して税金を投入する観光でもない「第三の道」が探られなければならない。いわば、「まちづくり」と「ビジネス」の融合が大きな課題となっている。

ビジネスという視点から見たときに、地域資源を活用した観光の可能性を幅広く考える必要がある。従来の観光と同じ発想で考えると、体験プログラムやツアーへの参加費だけによる収益を考えてしまいがちになる。しかし、地域資源を活用した「商品」は様々な可能性があるし、多様な収益の出し方が可能である。オンパクは、こうした多様な収益の可能性にも気づかせてくれる。つまり、「テストマーケティング」というのは、単に体験プログラムにお客がいるかどうかを確かめる「集客のテスト」なのではなく、地域資源を活用した多様な「ビジネス化」の可能性をテストすることを意味している。それだけに、オンパクで行う「テストマーケティング」というのが、最終的にはどういう事業に向けたテストなのかを常に考えないと、オンパクの有効性を十分に活かすことができない。

オンパクに長く取り組んできた地域が増えるにつれて、地域資源を活用した商品化には様々な「出口」があることがわかってきている。2016年のオンサミットでは、早くからオンパクに取り組んできた地域の事例として、能登半島の「うまみん」、熱海市の「おんたま」、岐阜市の「長良川おんぱく」における“オンパク後”の展開が報告された。

うまみんの場合には、地域のネタや協力してくれる各種の企業をオンパク手法によって掘り起こしながら、それを販売するための「能登スタイルストア」や、地域の企業とともに学生が地域課題を解決するインターンシップ型協働学習である「能登留学」へと進んでいて、狭い意味での「観光」の範疇を超えた展開となっている⁸。おんたまの場合には商店街のリノベーションによってゲストハウスを開設して、オンパク手法で掘り起こした熱海のさまざまな魅力をそこで紹介している。オンパクを地域の魅力発見というソフト事業ととらえて、それを町中のリノベーションというハードへと展開しようとしている。長良川おんぱくでは、掘り起こしたネタを本格的な旅行商品として仕立て直し、さらに物販も絡

⁸ 能登半島での事例については、森山奈美〔2014〕に詳しい。

めて「長良川」としてのブランド化に取り組んでいる⁹。こうした「コミュニティ・ビジネス」の開発、さらには「社会起業」型の課題解決に向けた取り組みへとつなげることができれば、地域活性化に向けた多様な可能性が開かれてくる。

このように、地域資源を掘り起こして、それに対する社会的需要を「テスト」することで、地域資源を市場にコミットさせていくための「マーケティング」の方法を開発する場としてオンパクは機能する。地域資源を市場で活用する方法は、今後もさらに多様化してくると考えられる。オンパクは地域資源の新しい活用方法を開発するための「入り口」になるだけに、「出口」—従来のような狭い意味での観光だけではない地域資源の活かし方を考える作業が必要になる。先に述べたように、「まちづくりとビジネスの融合」、つまり地域資源の多様な活用方法を探ることで様々なビジネスの可能性を探求することがオンパクを発展させる次のステップとなる。単に地域資源を観光に利用するのではなく、観光を使って地域資源の掘り起こしと磨き上げを行うことで、地域資源の多様な活用方法へとつなげていくことがオンパクの本当の課題なのである。これが地域経済の活性化にとって重要な意味を持っていることは言うまでもない。

1-3. オンパクの特徴③ 地域住民や民間事業者が主体的に観光に参加・参入できる場をつくる。

従来型の観光イベントと異なるオンパクの第三の重要な特徴は、これが住民や事業者の主体的な参加によって成り立つ点にある。これによって、地域資源の持ち手が自らの地域資源の活用方法を考えて、それを自ら実施する場を創り出すことができる。そうした意味で、オンパクは多くの人が自己決定によって参加できる「プラットフォーム」として機能する。

「地域資源の活用」にとって、こうしたプラットフォームが重要な役割を果たす。その理由は二つある。ひとつには住民や民間事業者自身が意思決定主体になることが可能になるからであり、もうひとつにはそれぞれの意思決定が尊重される分散型意思決定がなされるからである。対比的に言えば、従来の観光振興のようにトップダウン型の行政主導（あるいは組織主導）による意思決定ではなく、また集約的な意思決定でもない、という仕組みが現在の地域活性化には必要とされている。地域資源を活用する観光振興にとって、なぜこの点が大事なのかを説明するために、これまでの国内の観光振興における行政のかかわり方を振り返ってみよう。

すでに述べたように、高度成長期からのマスツーリズムの成長期においては、誘致や模倣によるイベント型、施設型の観光振興が「民間主導」で行われてきた。観光分野において行政は規制を加えることはあっても、「振興」に積極的に取り組むことはなかった。1980

⁹ 「オンたま」、「長良川おんぱく」については福永香織〔2014〕に詳しい。

年代のバブル期にマスツーリズム型観光開発は「テーマパーク」や「リゾート」ブームとしてある種の極点に達したが、それを支えたのも潤沢な民間資本だった。ただ、バブル期の巨大な観光開発には規制緩和が必要とされたため、「地域振興のため」という御旗を掲げて行政が観光振興に積極的に手を貸すようになった。行政が積極的に規制緩和を進めることで、中央の潤沢な投資資金が地方に流れ込んで地域を潤すことが期待された。長らく民間主導で進められてきた観光振興だったが、この時期に地方行政は地域経済を活性化する観光の力に目覚めたのである。

ところが、90年代にバブルがはじけて以降、観光開発を支えていた民間資本は急速に地方から引き揚げていくことになった。このため、地方行政が民間資本に代わって本格的に観光振興に関与することになった。やり方自体は従来のマスツーリズム型観光の方法がそのまま引き継がれることになる。バブル後の平成不況の中で、不況対策としてばらまかれた中央の予算を誘致して、「行政主導」で模倣や誘致による観光振興が行われた。すでに曲がり角にきていたマスツーリズム型の観光振興が地方行政によって縮小再生産され、施設型、イベント型の観光振興のミニバブルが再び発生した。

こうした観光は「地域振興のため」という理由で、税金を投入して採算性を無視して進められた。というのも、90年代の不況対策という名目で拡大する公共投資を「観光施設」や「イベント」という新しい受け皿によって誘致することが目的であって、建設後の運営方法や採算性はほとんど考慮されなかった。しかし、ダムや道路と違って、観光施設は建設後に経営しなければならない。そこで、地方行政自体がプレイヤーになって、自らが建設した観光施設を自らが経営して観光サービスの提供者となった。しかし、バブル以降プロの観光事業者でさえ集客に苦しむ中で、役場から派遣された地方公務員が持続的に集客を続けることは非常に困難で、多くの施設は赤字を税金で埋め合わせることで経営が続けられた。こうして20世紀型の観光振興を、採算性を無視して税金をつぎ込んで運営し続けるという奇妙な「観光振興」が全国に広がって行った。観光をめぐる状況は大きくねじ曲がって、観光は市場の中で生き残っていかなければならない「ビジネス」であるということさえ忘れられることになる。

20世紀に入ると、こうした行政主導による施設型・模倣型の観光振興は徐々に継続が難しくなっていく。地方財政の緊縮化がこうした状況を許さなくなったのである。そのため、過去の遺物である観光施設を「指定管理制度」によって外部に委託しながら、「地域資源の活用」による観光振興にシフトしていくことになる。ところが、1990年代に行政主導による施設型・模倣型の観光振興が行われてきた延長線上に、2000年以降は「行政主導」による地域資源活用型の観光振興が行われている。

そこで各地で地域資源を活用するための「観光基本計画」や「観光アクションプラン」を行政（あるいは、行政から委託されたコンサルティング会社）が作成して、取り組みが始まる。しかし、住民や観光事業者からすれば、地域資源の持ち手ではない行政が「何をするのか？」を決めても、それに従う理由はまったくない。かつての施設型・イベント型

観光振興では行政自身が観光のプレイヤーだったので、行政やコンサルが作った「計画」はある程度の有効性を持っていた。しかし、地域資源を活用する新しい観光では、行政はプレイヤーにはなれないので、「何をするのか？」を行政が決めることはできない。つまり、この手の新しい観光への取り組みは行政主導ではできないのである。

「地域資源」を観光に活用するためには、地域資源の持ち手である住民と事業者がその気にならなければならない。農家のやる気がなければ農業体験はできないし、ガイドになろうとする人がいなければまち歩きはできない。

最近では行政サイドでも、住民の協力と参加がなければ新しい観光への取り組みが進められないことを認識するようになってきている。そこで行政がお願いして住民や事業者に「やってもらう」場合もある。しかし、「お願い」であれ、意思決定者と実行者が分離されていることは同じであって、これでは観光への取り組みにたいして住民が「当事者意識」を持っていない。行政へのお付き合いとしてやらされている感があり、「自分事化」できなため、観光客に提供される体験プログラムへの責任感や向上心が育まれない。そのため、魅力的な観光を提供することが難しい。

また、行政事業として行くと、全体主義的で集権的な意思決定が行われるので、住民の側の自由度が狭められる。行政担当者、あるいは地域の声の大きな人の意見にしたがって全体の形が決まってしまうので、必ずしもみんながやりたいことがやれるわけでない。例えば、行政や地ボスの意見によって地域全体の「総意」として修学旅行用の体験プログラムを作るという方針が決まれば、学習素材になるようなネタを使って、教育的な体験を提供しなければならない。一般のお客さんを誘客したいという個別的な意見は封殺される。しかも、半日に収まる体験で、料金は2000円程度で、と細かな制約が課せられるため、紋切り型の体験プログラムが多くなる。修学旅行でしか使えないようなプログラムなので、一般の顧客を集めることがさらに難しくなる。

ただし、こうした現在の「ねじれ」状況は、行政の能力不足や怠慢から生じているわけではない。むしろ、地方行政は熱意をもって観光振興に取り組んでいる。ところが、そもそもの本質的な話として、観光はビジネスだという点からも、行政が中心になって進めることはできないのである。政府・行政が計画的にビジネスを営むというのは、社会主義的な方法であって世界的には1990年を境に消滅した。ところが、同じ時期に日本の観光分野で再現されることになった。今でもボタンの掛け違いをそのままにして、行政主導の観光振興が進められている。

すでに述べたように、現在の観光振興においては、「何をするのか？」というだけではなく、「誰が、どうやって」行うかの方が重要な意味を持っている。地域資源の活用を進めるためには、「何をするのか？」の決定を含めて住民の側が主体とならなければならないのであって、「住民主導」の仕組みづくりが必要とされる。観光における「地域資源の活用」は、「住民・民間主導」の仕組みづくりとワンセットなのだが、この点が観光振興の現場ではあまり認識されていない。

あるいは、認識していたとしても、どうしようもないのかもしれない。というのも、地方行政がこれまで慣れ親しんできた仕事の進め方には、住民主導の仕組みは存在していないからである。ここ 10 年ほどの間、行政と住民との「協働」の必要性が言われるようになって、住民と対等のパートナーとして地域課題の解決に取り組む手法が試行錯誤されているが、「住民・民間主導」の仕組みづくりについてはまだ始まってさえいない感がある。住民や観光事業者の主体的な意思決定と、主体的な参加意欲を活かす仕組みがないので、観光における地域資源の活用は進まないのである。

こうした状況の中でオンパクの第三の特徴は、行政主導という「ねじれ」を克服して、「民間主導」の仕組みを創り出すことができるという点で大きな意味をもっている。集合型のイベントなので、住民が「やりたいこと」を持ち寄って、主体的に観光振興に参加する場を創り出すことができる。自分でやりたいことを提供するので、参加するパートナーが観光振興を「自分事化」することができる。自分のプログラムなので、責任をもって実施できるし、質の向上も進められる。顧客との交流によって「自己実現」することができて、さらに主体的にまちづくりにかかわる意欲を育てることができる。

しかも、博覧会形式なので、それぞれの主体的な意思決定が尊重される。つまり、「分散型意思決定」が可能になる。こうしたオンパクの特徴は、「プラットフォーム」と表現されることもある。野菜などの産地直売所と同じように、それぞれが自分で売りたい商品を持ち寄って、互いに切磋琢磨の競争をしあう場となっている。これによってパートナーのチャレンジ精神を引き出して、様々なトライアルを生み出すことができる。

「主体的な意欲」を引き出し、「分散型意思決定」を可能にする「住民・民間主導」の仕組みづくりが必要とされるのは、観光振興の分野だけではない。こうした仕組みづくりの必要性は、地域活性化全体においてはさらに根深い問題に通じている。

いわゆる「地方創生」が現在の日本の大きな課題と言われるようになった。都市と地方の経済格差を克服するための「地域振興」は高度成長期以来ずっと日本の国土設計の大きな課題となってきた。現在の「地方創生」もこうした伝統的な地域振興の延長線上に考えられることが多いが、「振興」を「創生」と言い換えているだけではない。実は「創生」という言葉が 21 世紀に入って使われるようになったことには、「地域振興」の手法は大きな転換が含意されている。

従来の地域振興は、「誘致」と「模倣」を基本として行われてきたことはすでに繰り返し述べてきた。他所（主として中央）から工場や商業施設を誘致したり補助金や何らかの予算を誘致したりする、あるいは他所で流行ったものや成功事例を模倣することで地域活性化を行うことが主流だった。それゆえ地域活性化は「外来型」になりがちであり、「答え」は外部に存在していた。「東京から」または「東京並み」が地域の目指す姿になっていた。こうした「誘致型・模倣型」、さらには「外来型」の開発は、観光振興でも同様であったこともすでに述べた。

こうした地方活性化手法は、「行政主導」と相性が良い。というのも、「答え」はすでわかっている、それをトップダウンで実行すればよいからである。号令一下で導入を図るうえで、集権的な意思決定が効率的である。そこには、様々な住民の意思の尊重や、多様なトライアルは必要とされない。

ところが、観光だけに限らず、もはや「誘致」と「模倣」は地域活性化の方法として有効性を失っている。ということは、「誘致・模倣」の時代に適していた「行政主導」によって地域経済を活性化することは難しくなっているのである。つまり、「行政主導」に代わる新しい地域振興の方法が必要とされている。

21世紀の地域振興において重要なキーワードが「地域資源の活用」であることをすでに述べたが、活用を実現するやり方が「(民間主導による)イノベーション」なのである。まず、他所ではまねできない独自の「地域資源」の見つめなおしから出発して、それを活用するための自分たち独自の方法を探す必要がある。安易な誘致や模倣が通用せず、しかも独自の地域資源を出発点としなければならないので、成功への「答え」は外から教えてもらえない。「答え」は外部ではなく、地域の内部に探さなければならなくなっている。そうであればこそ、地域独自のイノベーション＝「新しい挑戦」によって自分たちでトライ&エラーを繰り返しながら「答え」を見つけ出すしかない。

イノベーションを活発化させる必要があるからこそ、現在の地域振興では「誰が」、「どうやって」取り組むのかが非常に重要な意味を持つのである。イノベーションの発生源は民間であり、住民や事業者の主体的な参加意欲による「民間主導」の活動がイノベーションを生み出す。行政機構は基本的に持続的に同じことを行うための組織構造になっていて、「お役所仕事」はルーティンが基本である。こうした行政主導による観光振興の場合、新しいことへの挑戦ではなく「模倣と誘致」が基本になり、しかも全体的な意思決定を行うため単発的・散発的にしか新しいことが起こらない。

しかも、誘致や模倣と違って「答え」＝解決策があらかじめ決まっているわけではないのでイノベーションが持続的に多発する必要がある。イノベーションの方向はランダムであるため、どれが上手くいって、どれが上手くいかないかをあらかじめ決めることができない。それだけに、自分たち固有の未知の解決策を探していくためには、数多くのトライ&エラーが必要になる。こうした意味で、「分散型意思決定」の仕組みが重要なのである。多くの人たちが自分のやりたいことをやって、多様なトライアルが行われる場を創り出すことによって「答え」にたどり着くことが可能になる。

それだけに、住民が「やりたいこと」を持ち寄って観光に取り組むというオンパクの特徴は、非常に重要な意味を持っている。主体的な参加意欲を引き出し、個々の意思決定を尊重することで、地域資源を活用するうえで不可欠な「住民主導」の仕組みづくりの場となる。そして、こうした住民の主体的なやる気とトライ&エラーへの意欲がイノベーションを引き出すための重要な基盤になる。

ただし、個々人の主体性だけで活発なイノベーションが起こるわけではない。地域内で

イノベーションを活発化させるためには、そのための仕組みも必要である。そこで、「ネットワークづくり」というオンパクのもう一つの特徴が重要になってくる。

1-4. オンパクの特徴④ 地域内に（しばしば外部も含めて）分野横断的でフラットな横のネットワークをつくる。

オンパクの4つめの特徴は、地域内に（あるいはしばしば外部の人たちとの間にも）分野横断的でフラットな横のネットワークを創り出せる点にある。こうしたネットワークが「イノベーション」の発生と大きく関係している。

21世紀に入ってグローバル化が急速に進んで世界的な規模で経済が結びつくようになると、「地域」の意味が薄れるのではないかと予想されていた。ところが、こうした予想に反して、むしろ逆にその重要性が再び注目されている。「グローバル競争の時代における経済地理には、一つのパラドクスが含まれている」¹⁰のである。

M.E.ポーターは「クラスター」という概念を用いて、その理由を説明している。クラスターというのは「ある特定の分野に属し、相互に関連した、企業と機関からなる地理的に近接した集団」¹¹のことで、従来は産業集積として理解されてきた。こうした産業集積とそこへの企業の立地は、グローバル化が進んで世界的な競争が激化するほど重要性が増しているとされる。というのも、「複雑さを増す知識ベースのダイナミックな経済において、競争におけるクラスターの新しい役割が大きくなりつつある」¹²からである。

クラスターが競争に及ぼす影響は、「生産性」およびその向上と「イノベーション」にあるが、特に重要なのがイノベーションである。ポーターは、知識社会への移行に伴って競争条件の変化が生じていて、生産要素の費用や規模の経済による静的な競争ではなく、「戦略的な違いとイノベーションを追求することで決まる」¹³動的な競争が現実の競争になっているとする。つまり、人件費が安いとか、ある特性の財やサービスが安価に調達できるといった条件ではなく、生産性を絶えず向上させ、競争力の源泉を絶えず強化し続けるようなイノベーション、つまり、持続的または革新的な改革と改良を続けることが企業の競争力のカギになる。それだけに、イノベーションの発生源としての「地域」の重要性が強調されるようになっている。

ポーターの場合、「地域」がイノベーションに与える影響は、彼が「スピルオーバー（溢出効果）」¹⁴と名付けた地理的近接性によって生じる経済的な相互影響によって説明される。相互影響としては「情報の自由な流れ、付加価値をもたらす交換や取引の発見、組織間で

¹⁰ ポーター、マイケル E. [1999] P.120

¹¹ 同上 P.70

¹² 同上 P.68

¹³ 同上 P.80

¹⁴ 同上 P.74

計画を調整したり協力を進める意思、改善に対する強いモチベーション」などがあるとしているが、これらを支えるのは「関係性であり、ネットワークであり、共通の利害という意識である」¹⁵とする。つまり、企業の競争力は「人間どうしの付き合い、直接に顔を突き合わせたコミュニケーション、個人や団体のネットワークを通じた相互作用に依存している」¹⁶とする。

ポーターの論では、ある地域内での「企業」の相互関係が競争力にどのように関係しているのかを考察していて、その意味で「企業（の競争戦略）」という視点から地域の重要性を強調している。一方で、むしろ地域活性化、地域課題の解決という文脈から地域内でのイノベーションの重要性を強調する論も現れている。活性化を含めて、地域がかかえる多様な問題を解決するためには、地域内でのイノベーション（ソーシャル・イノベーション）が必要であるとする考えである。いずれにしても、「イノベーションはいかにして起こる（起こせる）のか？」は企業にとっても、地域経済にとっても非常に重要なテーマとなっていて、そこでは、地理的に近接した「地域」における人と人とのつながりが何らかの意味で重要な役割を演じていると考えられている。

地域内で相互に影響を与えるつながり、ネットワークがイノベーションに結びつくための具体的な仕組みについては様々な説明の仕方があるのだが、大まかな共通項として「分野横断的な横のつながり」によって、文脈や背景が異なる知識を交ぜることが必要であると考えられている。イノベーションには異なった知識の交流が必要なのだが、知識は「文脈」依存的なものなので、それをかみ合わせて知識を交ぜるためには密接な交流が必要になる。こうした「文脈」は文書化したりデータ化したりできないものが多く（「暗黙知」と呼ばれる）、時間や場所を実際に共有しなければ効果的に交ぜることができない。それだけに、同じ地域に住む人たちが分野横断的な横のネットワークを作って、お互いの知識を交ぜていく場としての「地域」が重要な意味を持つことになる。

ところが、現実の「地域」社会の中で最も不足していて、最も構築が難しいのがこの「横のつながり」である。活性化が必要とされる「地方」であるほど、こうしたつながりが欠如している。というのも、行政の構造に典型的にみられるように、地域社会はヒエラルキー型、あるいはピラミッド型のトップダウンによる命令と統御による構造が支配的だからである。こうした「縦割り」の組織は行政だけにとどまらず、各種の業界団体、協会など地域の隅々まで覆っている。

すでに述べたように、ヒエラルヒー型の組織構造は、答えが明確な取り組みをトップダウンで遂行したり、ルーティンを持続的行ったりするには非常に適していて、誘致や模倣による地域活性化の時代に適合した組織形態である。20 世紀にはこれが非常にうまく機能した。ところが、こうした組織構造の中では、逆に変革や新規の取り組み＝イノベーションが非常に起きにくい。そのため、21 世紀の経済活性化には適合しおらず、むしろ従

¹⁵ 同上 P.105

¹⁶ 同上 P.87

来型の地域構造が現在の地域経済を硬直化させている。つまり、地域経済が停滞している最も大きな理由は、地域活性化の手法が大きく転換していることに対応できていない、こうした地域社会の構造にある。

オンパクの最奥にある③や④の特徴は、こうした地域社会の現状を打破して、地域のイノベーション環境を創り出すという大きなミッションにつながっている。つまり、観光を手段として「横のネットワーク」を創ることに大きな意義がある。オンパクという手法は、「観光を通じて」地域資源というイノベーションの源泉を掘り起こして、「観光を通じて」分野横断的な人々の交流を生み出すことで、イノベーションを発生させるための仕組み（地域構造）を創り出せる可能性を秘めている。

社会的な課題の解決に向けたイノベーションが地域内で起こるメカニズムをモデル化したソーシャル・イノベーションのモデルにもとづいて、イノベーション環境を作るためにオンパクが持っている意味をさらに深く考察してみたい。

ソーシャル・イノベーションモデルは、もともと企業における「組織的知識創造」経営のために案出されたモデルを地域社会に応用して「知識創造コミュニティ（知創コミュニティ）」を生み出す要件をモデル化したものである。企業経営の場合には、企業内に存在する知識アセット（資産）と、それらを動的に活用する知識循環の仕組みである SECI プロセスによって、既存の知識の中からイノベーションを通じて新しい知識が生み出される仕組みがモデル化されている¹⁷。SECI プロセスとは、知識には暗黙知と形式知の二種類があると考えて、両者の相互変換の過程として、暗黙知→暗黙知＝共同化（Socialization）、暗黙知→形式知＝表出化（Externalization）、形式知→形式知＝連結化（Combination）、形式知→暗黙知＝内面化（Internalization）という4局面の連続的なサイクルによって、知識を組織的に活用していくモデルである。

これを地域社会に応用する場合には、この基本フレームが拡張される。「衆知創発の SECI プロセス」に加えて、「社会的課題や危機意識の共有」、「生態系アプローチ」、「実践知のリーダーシップ」の4つの要素によって既存の知識の蓄積から新たな知を創造するイノベーションが起こるとしている¹⁸。企業から地域に応用されることによって増える3つの要素にはどのような意味があるのか。

SECI プロセスによる企業内のイノベーションもまた分野（部署）横断的な横のネットワークによって起こりやすくなる。ただし、企業は全体としてみればヒエラルヒー型の組織構造なので、横のネットワーク自体は組織の命令によって作ることができる。「企業では物理的な動機（外因的動機）を使って、一例えば金銭的な契約によって一関係を構築することができる」¹⁹ので、イノベーションを誘発しやすくなるための構造自体は、組織的な指揮命令システムの内部に形成することが可能なのである。

しかし、地域はそうではない。地域内ではヒエラルヒー型の組織が多数存在しているが、

¹⁷ 野中郁次郎、紺野登〔1999〕参照。

¹⁸ 野中郁次郎、廣瀬文乃、平田透〔2014〕第2章および第4章を参照。

¹⁹ 同上 P.57

それを横断するネットワークは組織的な命令系統の外部に作られなければならない。近年、地域連携の必要性から「連絡協議会」や「協働ネットワーク」として組織横断的なネットワークを作る動きがみられるが、各組織から命令によって派遣された当て職で構成されているため参加意欲も、割かれる労力や時間もまちまちで、企業のような組織内の横断的な組織ほど有効に機能するわけではない。

それゆえ、地域内の分野横断的な組織を構築するためには、企業内部の場合とは異なった要件が必要になる。これが先に述べた3つの要素である。

まず、地域内の多様なプレイヤーを結びつけるためには「社会的課題や危機意識の共有」が必要になる。これは全員が共有できる「地域課題」の場合もあるし、裏返して言えば共有できる「将来像」あるいはそこに向けた共有できる「解決策」であるとも言える。いずれにしても、他の主体と同じ方向にパートナーとして歩むことができる共通の目的が必要になる。

地域で共有されるべき課題の共有よりも上位に位置するのが「共通善」である。「共通善」とは、「互いの尊厳を認め合う人間同士が共通して持つ倫理的・道徳的価値観」であり、「社会を善くする、地域や組織の人々の生活の質を向上させてより善く暮らせるようにしたい」²⁰という共通の認識である。「善」という言葉で表現されると「飾り物」のように考えられるが、一見実効性がなさそうなきれいごとの「理念」が人をつなぐうえでは重要であると考えられるようになっていく。個々の組織は利害によって行動しがちで、それゆえに地域内でも連携ができずに対立する場合が多い。しかし、利害を超えた共通の理念や目的が「共有」されることによって、異なった利害をもった主体の間につながりや連携を生み出すことができるのである。

そして、こうした共通の理念によって結びついた地域内の各主体は、固定的な構造を持つことができないので、「生態系」的で動態的な組織構造にならざるを得ない。こうした組織構造は臨機応変に形を変えることによって高いアジリティーを発揮する。個々のメンバーは、縦のラインからの命令によってではなく、それぞれの動きを見ながら自己判断によって互いの動きをそろえていくような「協働」をすることになる。すなわち、統一的な意思決定機構および指揮命令系統を持たずに、それぞれの分散的で個別的な意思決定を基本としながら、互いに連携しながら「協働」していく形で実践が進められることになる。こうした組織構造がイノベーションを誘発しやすいことはすでに述べた。

ただ、こうした動態的な組織構造で多様な人々の連携を進めていくためには、互いが離脱したり、利害対立したりしないように調整する「リーダーシップ」が必要になる。こうしたリーダーシップは単にお互いの妥協を引き出すのではなく、共通の理念を常に参加者全員に再確認させて、それぞれが共通の目的に向けて互いのできることや強みを組み合わせていけるように調整することで、全員が納得できる成果へと誘導していく「実践知のリーダーシップ」である。こうしたリーダーシップの要諦は、先に述べた「共有」と「協働」

²⁰ 同上 P.59

のための場を巧みに設定し、これを参加者がくりかえしていけるようにすることにある。

こうして地域内に主体的な参加意欲を持った共有と協働のネットワークが作られることで、SECIプロセスを通じた知識の動態的な循環が生じる。これが地域内にイノベーションを誘発するためのエンジンとなって機能することになり、地域全体での「組織的知識創造」が可能になる。

地域資源を活用する現在の観光振興においては、こうした4つの要素を地域内に適切に作り出して、地域課題に向けた地域の多様な主体が連携していけるような「知創コミュニティ」を創り出していくことが不可欠である。というよりも、逆に観光を手段として活用することで、こうした地域構造を創り出すことができる。オンパクはそれ自体が観光振興のためのイベントになるというよりも、このイベントを通じて観光振興に必要な知識創造プロセスを稼働させるための地域構造を生み出せる点に最大の特徴がある。観光という共通のテーマを掲げることによって、地域の価値を見つめなおすという課題を「共有」し、自分たちの地域が実は魅力に満ちているという価値観を「共有」できる。そして、地域内の多様な主体が地域資源の掘り起こしに取り組みながらひとつのイベントを組み立てていく「協働」の場を作り、さらに互いに参加しあうことで複層的な「協働」の場が生み出される。こうして「横の連携」が地域内にできるのであって、これによって地域内のイノベーション環境が創出される。オンパクは、最終的にはこうした「知識創造コミュニティ」を創り出すツールとして有効性を発揮する。

もちろん、こうした地域構造をオンパクだけで創れるわけではない。しかし、オンパクをきっかけとして、住民や事業者の主体的な意欲を引き出し、そうした人たちによって従来の地域構造とは異なった対等でフラットな横のつながり、すなわち分野横断的な共有と協働のネットワークが作られることが、現在の地域活性化に不可欠な「知創コミュニティ」の基盤となる。本文で繰り返し述べたように、これまでの（あるいは現在もなお）地域活性化においては「何をするのか？」が重点的な問題となってきた。しかし、これからの地域振興においては「誰が、どのようにして」行うかが主要な課題となる。住民と事業者が主導して、イノベーションが持続的に発生するような地域構造を創ることの重要性を認識するならば、それを創り出す手段となる「観光」の可能性に注目する必要がある。

第2章 和歌山県におけるオンパク手法の導入とその効果

前章では、「地域資源の活用」という現在主流になっている観光振興方法にとって、オンパク手法が持つ有益な特徴がどのようなものかについて述べてきた。こうした特徴は、観光振興だけにとどまらず、現在の地域振興全般にかかわる重要な視点を提供してくれる。他所では真似できない固有の「地域資源の活用」は地域振興の「戦略」において中心的な課題となっている。そして、それを市場競争力に変換していくためには活発なイノベーションによるトライ＆エラーが必要である。こうしたイノベーションが多発化する環境＝「知創コミュニティ」は、住民による主体的な意思決定の場と横のネットワークを通じた知識の交流によって創造される。

オンパクが有する①地域資源の活用、②市場志向、③民間・住民主導、④分野横断的な横のネットワーク、という4つの特徴は、こうした文脈において現在の地域振興に不可欠な要件だと言える。

そこで、2015年から行われている「御坊日高博覧会（通称「御博〔おんぱく〕）」において、こうした要件がどの程度実現できているのかについての検証を以下で行う。御博は、オンパク手法を和歌山県に導入した最初の事例である。すでに触れたように、和歌山県では「ほんまもん体験」というブランド名で地域資源を活用した観光への取り組みが行われてきた。これは地域資源活用型の観光振興としては全国的にも早い時期から行われた挑戦である。そこで、「ほんまもん体験」と比較しながら御博の特徴を明らかにしていきたい。

2-1. 「御坊日高博覧会」の経過と特徴

御博は、2015年の初頭に行われた「みやこ姫」による御坊市活性化を考えるワークショップの中から生まれてきた。参加者の中からオンパク手法を御坊市に導入して、同市の地域資源をもう一度再確認して、活性化につなげる機会にしたいという意見から、その実現に向けた歩みが始まった。ワークショップ参加者で同様の意向を持つ数名が同年5月に静岡県藤枝市で開催されている「藤枝温故知新博覧会（通称 藤枝おんぱく）」の視察に行き、事務局の立ち上げからわずか数か月の準備期間を経て10月24日に「みやこひめ御坊・日高博覧会2015」の名称で開催されている。

当初は対象エリアとして御坊市を想定していたが、開催に向けた具体的な構想が固まっていくなかで日高郡全体での広域開催となり、プログラムについてもエリア内の7市町からまんべんなく集められている。2015および2016年に提供されたプログラムは、それぞれ表2および表3のとおりである。2015年は開催期間30日で32プログラム（実開催は29プログラム）、2016年は開催期間43日で40プログラム（実開催は38プログラム）が提供された。パンフレットに掲載されたが集客がなく開催に至らなかったプログラムがそれぞれ

表2 2015年の御坊日高博覧会における提供プログラム

御坊市			美浜町			日高町		
宮子姫と歩く時代行列 奈良時代へタイムトリップ	10		漁船「供進丸」で行く サンセット・クルーズ！	12		元スーパー公務員クエ男が語る！ 幻の大型魚「くえ」	0	
御坊再発見！寺内町を知る、 歴史を知る、堀河屋も知る！	15		あなたにもできるプロの巻き寿 司！！	22		こどもまくら手作り体験教室	0	
御坊YEG20周年事業 フォトゲイニングinごぼう	146		紀州の海に半世紀&一世紀 語り継がれる愛と勇気の物語	50		別格の愛着感 我が家の量を自分 の手で	0	
こだわりの魚屋と刺酒師がもてなし	34					産地ならではの贅沢体験 珍しい！これが黒竹だ！	31	
産・民・学の数智の結晶 御坊の地酒誕生秘話	20							
御坊・日高の古代史開眼！ 考古学は地域の勇気に！	100		日高川町			印南町		
紀州うめどりを丸ごと食べつくす！	35		色づく山々に囲まれて "はんわり"スツールづくり	14		和食文化のルーツ かつお節ロマンを訪ねて	16	
名田のスターチスで花かんむりをつ くろう！	21		300年前のリゾートコテージ 初の一般公開！道成寺書院	117		かえる橋の印南町で 本格的なビザ窯体験	35	
夢ヶキで家族のきずなと 笑顔あふれる未来の街づくり	75		屋根さえあれば生きていける！ 自給自足的生活体験	22		印南町真妻のわさびと 蕎麦(そば)打ち体験	33	
「直会(なおらひ)」～秋の夜長の神 様話～	8		いろりを囲んで落ち鮎を焼いて喰お う	32				
男のきもの着付け教室	5		おおたか静流さんライブ！ 特別や月夜の解説とともに実現！	80		みなべ町		
						梅仙人と過ごす夜	18	
由良町						新感覚！UMEクッキングと 身体が喜ぶ梅仕事	-	
ワカメ巻きずし体験と 捕れたてアジの干物づくり	8					国体山岳競技 クライミング体験	-	
関西随一のダイビング専用 プールで体験ダイビングを！	4					あなたも「魯山人」！	27	
凡例								
目標通り、またはそれ以上の集客があったもの			目標の7～8割程度の集客があったもの			その他		

3件(2015年)、と2件(2016年)あった。

事務局は完全に民間の有志から構成されていて、行政職員はいない。事務局本体は10名程度からなり、ほかにエリア担当者が各市町村に1～2名程度配置されている。メンバー個人は当然それぞれ何らかの地域組織に関与している場合がほとんどだが、職務として参加しているわけではない。そのため、行政や観光協会といった行政系の組織、あるいは商工会やJAなど何らかの地域団体の関与がなく、組織的な意思決定が介在しないことが大きな特徴となっている。実行委員長が、「このイベントはどこがやっているのか？と聞かれるのが一番答えにくい質問だった」という通り、既存組織ではなく、趣旨に賛同した個人によって事業が遂行された。

開催までの進め方としては、最初に各地で「トークカフェ」という興味関心がある人たちの集まりを開いて、その中からパートナーを獲得してプログラムづくりが行われていった。プログラムの作成はパートナーの主体性を尊重しながら、スタッフやサポーターの話

表3 2016年の御坊日高博覧会における提供プログラム

御坊市	美浜町	日高町
めっちゃ簡単 明日から使える フルーツカッティング	もうすぐ秋祭り！！ 自分で作ろう早なれ寿司	夏の疲れをデトックス
「日高桜」オトナ飲み会	君は未来の大工さん	地引き網ととれとれ魚のバーベキュー
Learn to write Japanese through calligraphy	煙樹ヶ浜の松林でアロマ体験 ～アロマでHAPPYライフを～	ボン酢好きなあなたにぜひ！意外と簡単。 この機会にボン酢の手作り体験。
様々取組み展示講和ライブ 『文化じかけのオレンジ』開催！	みんなで描こう！ 堤防大壁画プロジェクト！！	「畳塾」畳パワーで集中力アップ！ 元塾講師ママが全力サポート！
からだの声を聴く、「未病」状態を知る	胡蝶蘭アレンジメント体験 家庭で楽しむ身近な存在に	噂の竹スピーカーでいやしのひとときを…
ものづくりマイスターの銅板レリーフ教室	つくりま～世界で一つのハンドメイド～	
御博限定！紀州鉄道『ドリーム号』発進！		
おじいちゃん・おばあちゃんと体験！御坊 ブチ鉄道博	みなべ町	日高川町
御坊でフラの神髄にふれる。	野菜ソムリエと親子で楽しく パウンドケーキ作り	風・土・水を感じながら 「はんわり」スツールづくり
THE・おんぱく・キャッシング	ぶらむのフルーツ梅ジャム作り体験	300年前のリゾートコテージ 道成寺書院プレミアムガイド
	あなたも「魯山人」！！	写真で見たことある？ 「あの家」を見に来てね
	オレとあそぶ夏2016	テラスでのんびり木工教室-風見鶏を作る-
	みなべの南高梅って、どんな色？	親子で楽しめるバリ島スタイルの ろうけつ染め体験
	手ブラで簡単！船釣り体験	紀州備長炭で「ハレの日」の鯛を焼こう
由良町	印南町	
由良【超】ウォーキング！	昭和の原風景！真妻満喫ツアー！	
日本のエーゲ海で、世界で使える ダイビングライセンス取得！	謎の生物まめかえる調査団ダンボールの 秘密基地を作って遊ぼう！	
ハーレーダビッドソン、白崎に集結！		
真夏の学園祭～旧校舎からの脱出～		

し合いの中で行われていく。基本的には、事務局がプログラムの質や開催方法等について指示や改善要求をすることはない。最終的な判断はパートナーにゆだねられていて、完全な分散型意思決定が行われている。パンフレットの作成、配布、さらに開催に至る様々な作業を手伝ってくれるサポーターもいて、それぞれが必要に応じた活動を行っている。申し込みについては、パートナーに直に申し込む形になっていて、事務局で取りまとめをしていないので、事務局の負担もかなり軽減できている。

予算規模は全体で 300 万円程度であるが、公募型の補助金・助成金が半分程度、自主財源（パートナーの参加費とパンフレットの広告料が中心）が半分程度となっている。一般的に、オンパクの実施にあたっては資金的に行政に依存する場合が多く、そのため人員や意思決定の面でも一定程度は行政が関与することになる。関与の程度はそれぞれの地域によって異なるが、事務局を行政職員が職務として担当する場合も珍しくない。ただし、こ

うした場合にも民間主導・行政補助という形で運営されるのが一般的で、行政の関与が大きい地域であってもいずれは民間主導への切り替えていきたいということが共通の課題となっている。

御坊・日高博覧会の大きな特徴は、行政から公募型の資金を調達しているものの、行政事業としての要素がまったくない点にある。御坊市をはじめ日高郡内の各町、さらには当該地域の観光協会などとの連携もない。このため、ヒエラルヒー型の組織的意思決定が行われることがなく、はじまりからすべて「この指とまれ」方式によって運営されている。興味とやる気がある人たちが主体的な参加意欲によって集まって、命令や報酬なしで、完全にフラットな状態でかかわる組織構造が採られている。

オンパク型イベントの特徴である①地域資源の活用、②市場志向、③民間・住民主導、④分野横断的な横のネットワーク、の中で、御博の場合には③の特徴が明確なので、地域資源の活用が住民主導で行われ、多様な地域資源の発掘が行われている。御博では一主体が一プログラムを提供するので、プログラム数がパートナー数となる。先に述べたように、2年間で72の体験プログラムが提供されているので、延べ72人のパートナーが参加したことになる。また、2016年は新規のパートナーが28件加わっている。プログラムを提供した主体数が多く、プログラムの新陳代謝が非常に早く行われていることがわかる。

また、②の市場志向性が高く、パートナーによってそれぞれの狙いに合わせた価格設定が行われている。2015年の最高値は14,040円（このプログラムは不開催に終わった。開催された中では8,000円が最高値）、2016年は43,200円が最高値となっている。他方で、自由参加・無料のプログラムもあって、それぞれが納得できるコストベースでプログラムを提供している。また、参加者アンケートでは「満足」が8割程度、やや満足を加えると9割以上になる。価格設定についても、8割がちょうどいい、一割程度が安いと感じていて、市場での顧客からの評価に十分に耐えるプログラムの提供が行われている。

当初の想定に対する集客の成果については、表2に記入したとおりである。多くのプログラムが想定通りまたはそれ以上（黒）か、70%以上（灰色）の集客が実現できている。すでに述べたように、この手の「小ネタ」プログラムは集客が非常に難しく、実際のプログラムの実施に迫り着くことが難しい場合も多い。そうした中で、2～3のプログラム以外はすべて実現できていることから、御博が着地型集客システムとして効果的に機能したといえる。集客の範囲については、2015年は郡内が66%、郡外の県内が23%だったが、2016年には郡内が72%、郡外県内が15%となっている。オンパク手法はもともと地域周辺部からの集客をメインにしているので、この結果は十分に想定範囲内である。「テストマーケティング」の機会であるというオンパクの特徴からすれば、十分な成果だといえる。

プログラムを提供するパートナーの側でも、「テストマーケティング」を積極的に活用しようとする意欲が見られた。もともとパートナーには「今までやったことがない新しい体験プログラム」を提供するように事務局からお願いしている。御博で提供されたプログラムのすべてが新しい体験というわけではないが、既存のネタを使う場合にも結果的に貴重

なテストマーケティングになるケースも見られた。パートナーへのアンケートを見ると、

「普段の業務以外の場で自分の『強み』を表現することができてよかった。」

「今後の商売のやり方を考えるきっかけになった。このスタイルに手ごたえを感じた。」

「体験していただくことが初めてだったので、戸惑うことばかりだった。」

「(今回の経験は) 新鮮だった。地域の現状は厳しいが、試みができた。」

「(今回のプログラムについて) 御博というきっかけがないと踏み込むことはできなかったらう。」

という声が寄せられている。「テストマーケティング」には、もちろん商売ベースで成立させるためのテストというものが多いが、公益活動としての社会的需要をテストする社会実験的なプログラムもいくつか行われている。その中には、防波堤にみんなで色を塗るといった社会的インフラ整備にかかわるものや、文化イベントの新しい展開を志向するものも含まれていた。こうしたプログラムの場合にも、社会的な事業への住民の需要を測る機会として有効な使われ方をしている。

このように、御坊・日高博覧会が完全に民間のイニシアティブによって運営されていることで、オンパク手法が本来持っている特徴がよくあらわれている。④については項を改めて述べるが、①地域資源の活用においても多様なトライアルが行われていて、それらが②テストマーケティングに結びついている。実際に「御博」をきっかけとして事業化されたプログラムも出始めている。

こうした基本的な特徴以外にも、民間主導による分散型意思決定によって、これまでの地域事業やイベントとは大きく異なった動きがみられることになった。まず、イベント開催まで数か月間という極端に短い準備期間で開催されたことである。こうしたスピード感は、民間主導の連携型組織の特性といえる。行政や地域組織が何らかの形でかかわっている場合、稟議や決済が必要になったり、慎重な意思決定が求められたりするため、こうした短期間で開催することは難しい。

また、エリア内 7 市町での広域連携がスムーズに進められたことも大きな成果だった。従来、行政範囲を超えて各市町を横につなぐような事業を行おうとする場合、行政組織間の意向調整に大きな手間と労力がかかるために、実現に向けたハードルが極端に高くなる。実際、日高郡内には広域の観光協会が存在するものの、広域連携によるイベントはこれまで行われたことがなかった。各市町が主体となって御博を実行した場合、こうした広域開催自体が難しかったことは容易に想像できる。

2-2. 「ほんまもん体験」の経過と特徴

和歌山県では、オンパクに先行して長く地域資源を活用した体験型観光への取り組みが行われている。和歌山県は体験型観光への取り組みが早くから行われてきたので、この分野での「先進県」ともいわれている。和歌山らしい各種の体験プログラムを作って売り出す試みは「ほんまもん体験」というブランド名で全県的に展開されてきた。

「ほんまもん体験」の源流は、1999年の南紀熊野体験博覧会（通称「熊博」）にあった。この「博覧会」は、紀南地域の12市町村（平成の大合併前）すべてを博覧会の会場に見立てるオープンパビリオン方式の下で、地域の資源をそのまま活用した小さなツアーやプログラムを「体験イベント」として160ほどまとめて提供するという画期的なイベントだった。いわば、大規模なオンパクであり、その先駆けとなった全国初の取り組みだった。

「熊博」を通じて、これまで観光に活用できるとは考えられなかった地域資源が観光振興に使えるということが広く認識されることになった。それまでの和歌山県内の観光といえば、白浜や那智勝浦などの温泉街や、高野山、和歌山市内など特定の観光地に限られていた。地域のネタを活用した「体験型観光」は従来観光地ではなかったところでも取り組めるので、林業の低迷と過疎に苦しむ紀南地域に新しい可能性を示すことになった。従来の観光とは違った新しい観光の効果と可能性を実感することで、こうした観光振興を県全体に拡大できるという手ごたえを得ることになった。

そして、こうした地域ネタを使った観光は「まちづくり」という点で大きな効果を持つことも明らかになった。地域にあるそのままの資源を活用した観光が旅行者に大きな満足を与え、その満足が地域の価値の発見や再認識、地域住民の新しい気づきや誇りにつながることを紀南地域全体が実感することになった。特に、この時の体験イベントの一つの柱になったのが「100万人の熊野詣」という熊野古道を活用した重層的なウォークイベントであった。この時に大きく脚光を浴びたことが、その後2004年の「紀伊山地の霊場と参詣道」の世界遺産登録へと続いていくことになる。

ただし、それと同時に、「熊博」はこうした体験型観光の難しさを最初に実感する機会にもなった。先に述べた、①地域住民の協力を得るのが難しい、②集客効果や経済効果がない、③集客が非常に難しい、という体験型観光に付きまとう3つの困難を全国に先駆けて痛感することになった。

まず、地域資源の掘り起こしのために、これまで観光に取り組んだことがない人たちを多数巻き込む必要があったのだが、これは従来の観光振興よりかはるかに手間のかかる過程となった。和歌山県の主導によって、12市町村の担当者がかなりの準備期間と労力をかけて、地域に様々な軋轢とハレーションを起こしながらイベントの準備と実施が進められた。逆に、この時に地域全体が観光振興に巻き込まれて、観光事業者以外の様々な人たちが観光への意識付けを持つことになったことが、和歌山県のその後の観光振興に大きな効果と転換をもたらすことになるのだが、イベント自体は地域に相当のストレスをかけるこ

とになった。

また、地域全体から多くの労力提供がなされた割には、地域の側への経済効果もほとんどなかった。熊博自体は多額の予算をかけたイベントだったが、それらの多くは専門のイベント業者に手厚く支払われ、紀南地域の多くの人たちはボランティアベースで参加することになった。それゆえ、このイベントに参加して儲かったという事例は、住民や事業者にはほとんどなかった。熊野古道の語り部はその後経済的に成り立つ「職業」に成長していくことになったが、ダイビングやホエールウォッチングなど既存の体験プログラム提供業者の底上げに多少の効果があった程度である。

また、160の「体験イベント」は旅行会社経由で集客が行われたが、そのほとんどは催行自体が難しかった。運よく催行できた体験プログラムも、コストベースでの集客ができたものはほとんどなかった。このイベントによって得られた最大の教訓は、従来の旅行会社のビジネスモデルでは、こうした小ネタ・地ネタの観光は難しいということであったが、このことが広く認識されるようになるまでにはその後もかなりの時間が必要であった。

こうした熊博を通じて得られた紀南地域での貴重な経験をもとに、地域資源を活用した「体験型観光」を観光振興の中心に据えるという、その後の和歌山県が進むべき方向性が定まることになった。それを全県的に広げたものが「ほんまもん体験」である。

ただし、熊博で経験した困難を前に、地域資源を活用した観光振興を全県的に拡大するにあたって和歌山県庁は大きな決断をすることになった。それは、集客方法の中心を修学旅行などの学習旅行に絞るという決断である。

こうした決断の背景には、当時の体験型観光の成功事例が学習旅行に限られていたという事実がある。すでに述べたように、小ネタの観光は、従来の主要な集客方法となってきた旅行会社との相性が良くない。旅行会社は、規格がそろったものを大量に販売するマスツーリズム型の集客ルートであり、基本的に団体旅行しか扱えないからである。このミスマッチを解消するための一つの方法は、小ネタを組み合わせることで団体客を受け入れられるようにすることだった。すでに団体旅行は圧倒的に減少しているが、修学旅行は現在も残されている貴重なマスツーリズム型の団体旅行である。地域の小ネタといえども、体験プログラムを地域内で多数集めて組み合わせることができれば、従来型の集客方法とマッチングすることができる。実際に、南信州で成功事例があり、新しいタイプの修学旅行として注目されつつあった。他の地域でもこれを模倣し始めていた時期だったので、和歌山県もこの方法を観光振興の中心に据えて体験型観光振興の施策に取り組むことになった。

こうして「ほんまもん体験」は、和歌山県庁が主導することで、他の地域で成功した事例をそのまま模倣して和歌山県に誘致するという発想で進められた。「地域資源の活用」を全面的に打ち出した点ではかなり目新しいものだったが、行政主導による誘致と模倣という点では20世紀型の観光振興が採られることになった。しかも、模倣の対象としたのは、和歌山県とはかなり条件が違っている長野県の事例である。同地はすでにスキー修学旅行の目的地として認知されていて、それに代わる新しいネタとして地域の多様な資源の掘り

起こしを行い、冬季の需要を夏季にも分散させることで誘客に成功している。もともと修学旅行の行先として認知されていない和歌山県とは条件が違っていた。それを模倣した結果として、和歌山県の体験型観光の振興は困難な道を歩むことになる。

御坊・日高エリアでの「ほんまもん体験」も、こうした方針にそって展開されている。エリア内の7市町で提供されている体験メニューと2015年の受け入れ実績は表4のとおりである。

そこで、前項で考察してきたオンパク手法の4つの特徴（①地域資源の活用、②市場志向、③民間・住民主導、④分野横断的な横のネットワーク）について「御博」と比較しながら、「ほんまもん体験」の特徴をまとめてみたい。①地域資源の活用した観光という点では、両者は同じことに取り組んでいる。ただし、大きな違いは③にある。「ほんまもん体験」は行政主導による体験型観光であり、和歌山県が主導して、各市町が現場担当者としてプログラムの取りまとめを行った。

この違いは、まず、①「地域資源の活用」におけるバラエティの違いとして現れている。一見してわかる通り、「ほんまもん体験」では『〇〇体験』というのが圧倒的に多く、内容的にもあまりひねりがない。これは、「ほんまもん」の名前の通り、和歌山県らしい「体験」をそのまま提供することが何よりも大事だという県の方針にそったものである。県主導で「学習旅行用」に体験プログラムの作成が行われているので「〇〇体験」という類似の農業体験やクラフト系の体験プログラムが圧倒的に多くなり、一般向けの誘客に展開しにくいプログラムになっている。当時の行政からの指導のあり方が、資源の活用における方向性を大きく制限している。

また、「ほんまもん体験」のプログラムは全体で同じ80余が提供されているが、提供主体は27件でかなり少ない。表4の中で、提供主体欄の同じアルファベットは同じ主体が提供していることを意味している。提供主体が限られているのは、エリア内ですでに提供されていた体験プログラムをまとめなおすか、一部の協力的な人たちに声をかけてプログラムを作ったためである。行政主導の結果として、住民によるオープンで分散的な意思決定ができていないので、こうした結果になる。多様な地域資源の活用は、広範な住民の主体的なやる気を引き出して、それをまとめていく方法によって実現できるのだが、現段階では和歌山県も各市町も住民主導で事業を進めるノウハウを持っていないので、どうしても多様な広がり生まれていない。

そして、②の点についても、大きな違いがみられる。両方とも「市場志向」であることは同じなのだが、先に述べたように「ほんまもん体験」は学習旅行という限られた団体向けの市場を中心して構想されている。そのため、小ネタ・地ネタを組み合わせる団体用に提供できるコーディネーター組織がない場合には、集客が非常に難しくなる。同事業が参考にした長野県飯田市では、南信州観光公社というコーディネーター組織が活躍することで、地域の小ネタと学習旅行とのマッチングに成功している。こうした組織が上手く機能して

表4 御坊市、日高郡における「ほんまもん体験」の提供プログラムと受入れ実績

御坊市		H27 実績	美浜町		H27 実績	日高町		H27 実績
親子ふれあいカヌー体験	A	26	磯観察	D	—	シーカヤック体験	G	0
イチゴ狩り、花狩り、メロン収穫体験	B	0	バイクツーリング	D	0	原谷手づくりこんにやく体験	H	0
見て、とって、食べて、農業体験	C	0	カヤックフィッシング体験	D	0	黒竹民芸品づくり体験	H	551
			さをり織	E	1	林業体験(黒竹切り、加工)	H	0
			流木でオリジナルインテリアグッズを作ろう	F	0	体験観光地曳き綱とバーベキュー	G	159
			旅の絵便り ポストカードアート	F	0	熊野古道散策	I	0
由良町		H27 実績	日高川町		H27 実績	みなべ町		H27 実績
白崎クルーズ	K	812	クリスマスリース作り	O		スキューバダイビング(体験ダイビング)	Q	2,111
ダイビング体験	K	301	備長炭の風鈴作り	O		パドルボード体験	Q	
スノーケリング体験	K	165	指編み	O		紀州みなべの南高梅 梅ジュース作り体験	R	
シーカヤック体験	K	270	木工細工	O		紀州みなべの南高梅 梅漬け体験	R	
バームクーヘン作り	K	30	夏野菜の収穫	O		MY梅干し作り体験	S	
オリジナルフォトフレーム作り	K	60	滝めぐり	O		梅ジュース作り体験	S	
ピザ作り	K		巨樹めぐり	O		梅酒作り体験	S	8,297
パエリア作り	K		溪流アマゴ釣り、つかみどり	P		備長炭風琴づくり体験	T	116
干物(あじ)づくり体験	J	225	こんにやく作り	O		備長炭プレスレットづくり体験	T	171?
ワカメ寿司体験	J	76	餅つき	O		薪割り・石窯ピザ焼き体験	T	174
地引網体験	J	126	竹細工	O		梅干体験	U	
飯盒炊爨	K	34	押し花マグネット作り	O		梅ジャム体験	U	
			草木染め	O		梅ジュース体験	U	
			ウッドバーニング	O		梅干づくり体験	U	
			わら草履作り	O		梅染め体験	V	289
			かずら工芸	O		無農薬の梅もぎ+梅ジュース作り体験	W	
			そば打ち	O		陶芸体験	X	
			下駄作り	O		みなべの南高梅の枝剪定体験	Y	
			苔玉作り	O		青梅もぎとり体験	Y	
			米作り	O		紀州みなべの南高梅 梅もぎ体験	R	
			青梅の収穫、梅酒(梅ジュース)作り	O		梅ひろい、梅もぎ体験	U	
			八朔の収穫	O		高設いちご狩り	Z	1,300
			タケノコ掘り	O		マリンアート	α	191
			間伐	O		梅収穫体験 合計		1,877
			文化財めぐり	O		梅ジュース作り体験 合計		2,189
			修学旅行としての延べ宿泊数		225	梅干し作り体験 合計		4,202
						梅ジャム作り体験		351

いるのが日高川町で、旧中津村を中心として町内の小さな体験プログラムをコーディネートできる「夢倶楽部21」が活動している。こうした組織の活躍によって、町内の体験プログラムと民泊を組み合わせて持続的に修学旅行の受け入れを行っている。平成27年度は、19人～45人の6団体の参加があった。また、みなべ町と由良町も修学旅行の誘致に熱心に取り組んでいて、行政主導によるコーディネートが行われている。みなべ町では、平成27年度の実績で小学校6、中学校11、高校2（総計2361名）の受け入れを行った。この3町は「ほんまもん体験」の受け入れ数が多い。

ただし、逆に言えば、コーディネートを行う組織がない場合や行政が熱心に取り組まない場合には学習旅行という集客方法と組み合わせることができない。実際に、これら以外の市町では、体験への受け入れがかなり少なくなっている。また、市場を修学旅行に限定して施策を実施しているために、それ以外の市場開拓は個々の事業者任せになってしまっている。みなべ町の梅干し事業者や、由良町の白崎海洋公園のように独自の集客努力をしているところはそれなりに集客できているが、各市町が集客拡大のための施策を独自に行っているということもなく、着地型の集客方法の開発は進んでいない。

このため、多くの体験プログラムは市場とのマッチングをうまく行うことができていない。当然のことながら、集客が上手くできなければ観光としては成立しない。当初リストアップされたプログラムのいくつかは、顧客を獲得することができずにほぼ死筋の商品となっているものもある。

しかも、より大きな問題は、それに対して何らかの対策が採られることがなかった点にある。この10年間でプログラムおよび提供者の入れ替えはあまり行われていないし、その改善に向けた検討も行われていない。つまり、行政主導の最大の問題点は、イノベーションがほとんど起きていないことであり、トライ＆エラーが繰り返されていない点にある。この点について、最後に項を改めて考察してみよう。

2-3. 「御博」と「ほんまもん体験」におけるイノベーション

これまで述べてきた通り、「御博」と「ほんまもん体験」は地域資源を活用する点では共通するものの、民間主導と行政主導という点に大きな違いがある。それが「地域資源の活用」の仕方という点でも、「市場志向」という点でも、大きな違いとして現れている。そして、さらに大きな違いは、こうした点を含めた「イノベーション」の活発さに現れる。本稿の最後に、今後の地域活性化において最も重要な「イノベーション」について両者を比較してみたい。

先に述べたように、「御博」では2年間で72プログラムが提供されている。提供者であるパートナーも延べ72で、2016年は新規のパートナーが28件加わっている。「ほんまもん体験」は80プログラムが提供されているが、提供主体は27である。しかも、提供開始

以来 10 年以上が経過しているが、プログラム、提供者双方に大きな変化が見られない。こうした単純な数値の比較からも、両者がイノベーションという点で決定的に異なっていることが分かる。

また、「ほんまもん体験」では、教育旅行の誘致というターゲットに焦点が当てられているので、とりまとめをする地元自治体の努力がなければ誘客に結びつくことが難しい。現場を預かるそれぞれの市町の温度差があるので、この施策を積極的に利用しようと継続的に取り組んできた市町はそれなりの成果を残しているが、そうではない場合には集客数が「0」のものも多い。しかも、より大きな問題は集客数そのものよりも、それにたいして個々のプログラム提供者が集客拡大に向けた何らかの対応を取れない点にある。というのも、学習旅行という市場は、個々のプログラム提供者の努力で顧客を獲得できる市場ではないので、「集客」という点で個々の事業者が創意工夫する余地はほとんどないからである。

「御博」での集客方法については、パンフレットとウェブページによる広報、集客は事務局によって行われているが、それだけにとどまらず各パートナーにも個々に集客の努力をすることを求めている。このため、SNSや口コミを使って参加を呼びかけたパートナーが多く、また店頭でPOPを使って募集をした人や、自分たちのプログラムだけの独自のチラシを作った人もいた。集客方法という点でも、個々のパートナーが何らかのトライアルをすることが求められ、実際にそうした取り組みを進んでした人たちが多かった。

また、事務局からも、個々のパートナーからも各方面への盛んな情報発信も行われた。各種の広報媒体への掲載数は表5のとおりである。マスコミへの露出度を広告費換算すると 2015 年が 1400 万円、2016 年度が 1500 万円となっている。

表5 「御博」のマスメディアへの採用回数【御坊日高博覧会事務局作成】

媒体内訳	テレビ	ラジオ	ネット	全国紙	地方紙	FP*
2015年秋	6	2	1	1	30	4
2016年夏	6	1	4	3	38	6

*フリー・ペーパー

こうした多発分散的で、多面的な集客努力の結果として、多くのプログラムにおいて各パートナーが予定した募集人員を集めることができた。

ただし、こうした集客における結果の違いから確認したいことは、本来観光におけるマーケットインの作業である「集客」は行政の業務範囲外であるということである。「ほんまもん体験」は、行政が主導することによって施策の始まりから市場を「教育旅行」に限定して取り組みが行われてきた。行政が市場を限定したうえで、もともと一般客向けに提供されていたプログラムをその中に入れたため、こうした市場に合わない体験型観光の育成がほとんど進んでいない。すでに述べたように、教育旅行誘致に基礎自治体が熱心に取り組んだところは成果を出しているが、他は自主的な努力によって集客するか、集客できない

まま放置されるかのいずれかになっている。

行政としては、市場を限定して商品開発を促すのではなく、個々のプログラムへの集客は個々の事業者の意向に任せる必要がある。どのようなマーケティングによって自らの商品売り込むのかは、当然ながら民間事業者の専管事項であり、そうした原則を守ることによって個々の事業者のイノベーションが促される。「御博」の場合には、共同の「売り場」を用意して共同のプロモーションを行ったうえで、「テストマーケティング」の場づくりを行うことで各パートナーのトライ＆エラーを促している。しかし、和歌山県では「模倣」による施策立案が行われた結果として、そうした方向には進まなかった。

そして、こうしたイノベーションやトライアルを生み出すうえで、オンパクの特徴④「分野横断的な横のネットワーク」が重要である。このことは「御博」の経験からも確認できる。「御博」は完全民間主導によって行われているので、こうした横のネットワークが重層的に創り出されていて、これによって参加したパートナーが多様なトライアルとイノベーションに積極的に取り組もうとする意欲が促されている。

「ほんまもん体験」は行政主導によってプログラムの集約が行われているので、「分野横断的な横のネットワーク」を創り出すということは特に意図されているわけではない。多くの場合には、行政がハブになって取りまとめが行われているので、プログラム提供者間には横のつながりがない。日高川町のように地域一体となって取り組んでいるところには地域内ネットワークが形作られているが、個々の体験の提供者が主体的に「協働」のためのネットワークを形成しているわけではない。

これに対して、「御博」は多様なメンバーが主体的に参加することで運営されているので、④の分野横断的な横のネットワークも活発に創造された。ヒエラルヒー型の指揮命令系統をほとんど用いることなく、できる人ができることをやるという完全にフラットな「この指とまれ」方式の運営が行われていることが、こうした横のネットワークを効果的に生み出すことを可能にしている。また、トークカフェを通じたパートナー間、スタッフやサポーターとの交流機会づくりや、他のプログラムへのパートナーの相互参加、事務局スタッフの密度の濃い会合などさまざまなネットワークと交流を創り出すための具体的な「場」がつくられている。

特に、商工会、市議会、JAなど異なった地域組織を背景にもったメンバーが事務局には集まっていて、御博の実現に向けた密度の濃い協働作業を行ったことの意味は大きい。通常の仕事の範囲内だけではヒエラルヒー型の組織の中にこもりがちなメンバー相互に交流と協働の場が創り出されたことで、今後大きな変化が生まれることが期待される。

こうした重層的に形作られた「分野横断的な横のネットワーク」は、イノベーションの孵卵器となって様々な効果を生むことになった。2015年のパートナーへのアンケートからもそのことは明確に読み取ることができる。『御博』に参加してみて、気づいたことは何ですか? という質問に対して、以下のような回答が寄せられた。

・「今の日高郡のいろいろな組織（商工会・JC etc.）はメンバーや、やること等の形が

固まりすぎている。」

- ・「こんな人材がこの地域にいてたんか！？知り合いが増えた。」
- ・「ここ 15 年、日高郡で『この指とまれ』式の（若い人を中心とした）イベントは全く開催された記憶がないので非常に意義深いと思う。個人的には難しいのではないだろうかという固定観念があった。」
- ・「今まで個々・もしくは線で活動していたのが今回郡内全体で活動を行うことで面になったように思った。あとはどう立体にするか。今回出来たつながりを強めて利用しあえる仲になりたい。模索する過程が勉強になる。」
- ・「チームワーク・きずなが深まる。じっくり話ができる。これから先の話題ができた。関係性がつながった。交流、人脈。」
- ・「横のつながり、仲間意識がめばえている。」

このように、行政をはじめとして、既存の様々な地域組織がヒエラルヒー型の組織構造によって硬直化・ルーティン化している中で、主体的参加による「協働」のための分野横断的なネットワークを創り出していることが御博の大きな意義であることをパートナーもよく認識している。

こうしたネットワークが次の新しいネットワークを創り出し、さらに新しい挑戦につながっていった事例が 2016 年度にも多く報告されている。そうした中から、市場にアクセスして具体的な経済効果を発生させられる事業もいくつか生まれてきている。それらは御坊・日高エリアの地域資源を活用したもので、他所にはまねできない固有の競争力を持つことが期待される。こうしたイノベーションが数多く生み出されることが地域資源の活性化につながるものが「御博」の最も重要な効果なのである。

おわりに

本稿では、オンパクが有する①地域資源の活用、②市場志向、③民間・住民主導、④分野横断的な横のネットワーク、という 4 つの特徴が現在の観光振興において非常に有益な効果を生み出すことについて、「御博」の事例検証と合わせて述べてきた。こうした効果は観光分野だけにとどまらず、現在の地域経済の振興全般にも通じるものである。というのも、本文で何度も述べてきた通り、21 世紀の地方創生、地域経済活性化における最重要キーワードは「地域固有の資源の活用」と「イノベーション」であり、先の 4 つの特徴はそのための不可欠の要件となっているからである。

グローバル化の進展によって地域間の競争が激化する中で、これまでのように「誘致」と「模倣」によって地域経済を活性化することは非常に難しくなっている。当然のことだが、「誘致」と「模倣」はどこの地域でもできることなので、これを繰り返す限り、結局激しい競争に巻き込まれることになる。これによって競争優位を獲得することは不可能であるか、できたとしても一瞬のことではかない。

そのため、他所では真似できないような固有の地域資源を出発点として（「地域資源の活用」）、自分たち固有の活性化策を探していくこと（「イノベーション」）が地域活性化の要件となっている。21 世紀の地域経済の最大の課題は、こうしたイノベーション環境を地域内でいかに創出するのかという点にある。そのためには、「民間主導」と「市場志向」という原則をきちんと堅持して、多様なトライアルへと人々が促されていくような「つながり」と「仕組み」を整えていく必要がある。

地方経済の活性化において行政には過大な期待が寄せられることが非常に多い。しかし、行政機構は本来的に「非市場志向」であり、「ルーティン中心＝反イノベーション」なのだとすることを改めて確認する必要がある。良い悪いの問題ではなく、本来そうした特徴を持っている組織なので、21 世紀の経済振興において中心的な役割を演じることができない。この点を地域の住民と民間事業者も、行政機構自体も認識していないことが、地方経済が停滞から抜け出すことができない大きな原因になっている。本文で述べてきたように、「行政主導」は誘致と模倣の時代に適合したやり方であって、21 世紀には通用しないやり方である。実際、観光振興において「行政主導」で成功した事例は 21 世紀に入ってから皆無である。

では、行政は地域振興にたいして何もできないのか、あるいは何もしなくても良いのかといえば、そうではない。行政自体はイノベーションの主体とはならないが、民間事業者や住民がイノベーションを起こす環境を整えることはできる。こうした環境を持続的に支えていくことが行政の重要な役割なのである。本稿では、イノベーション環境を作るうえでオンパクが持っている有効性について述べてきたが、イノベーションが起きやすいということは逆に言えば持続性がないということである。「革新性」（＝変化しやすさ）と「持続性」は相反する特性であって、しばしばトレードオフの関係にある。

そのため、オンパクに取り組んでいる多くの地域では、オンパクを「持続的」に実施していくことに多くの困難を抱えている。イベントとして継続的に開催していくこと自体が難しい場合もあるし、開催できたとしてもマンネリ化せずに新鮮な刺激を維持していくことがさらに難しい。「御博」の場合には、2015年度は秋に開催され、2016年度は夏に開催されていて、2017年度は春に開催される予定である。季節を変えることで新鮮さを維持していくことを意図した試みであり、これによって4年間は新鮮さを維持していくことができる。ただし、その後も新しい刺激を地域にもたらしながら継続していくためには絶えず新しい仕掛けを組み入れていくことが求められる。

また、オンパクを契機として生み出された新規のネットワークや、そこで生み出された企画や事業の持続性もオンパク自体によって保証されているわけではない。オンパクはあくまでも変化のきっかけを創り出すためのイベントであって、それを持続的に維持していくためには別の仕組みが必要とされるかもしれない。

行政や既存の地域組織に見られるヒエラルヒー型の組織構造は、担当者が代わっても同じことをやり続けるために生み出された構造なので、逆に「持続性」という点では優れている。「ルーティン中心＝反イノベーション」だからこそ、継続的に事業を進めることができるのであって、それによって地域社会の安定性と持続性が確保される。

オンパクが地域にもたらすインパクトを継続していくためには、結局のところ「革新性」と「持続性」のバランスをいかに保っていくのかという課題に行きあたることになる。「御博」の場合にも、民間主導の強みと利点が現在は発揮されているが、これを継続していく段階で行政か、商工会などの既存の地域組織が運営主体になるのかもしれない。その時に、最初に持っていた「革新性」をいかに維持していくかを考えなければならない時が来ることになる。全国で行われているオンパクの取り組みも、この狭間で揺れ動きながら、継続や中止の判断を毎年繰り返している。「革新性」が「一過性」に転化することなく、「持続性」が「マンネリ化」に陥ることがないように、両者のバランスがきちんと維持できた時に、持続的なイノベーション環境を創り出すことができるだろう。

参考文献リスト

(オンパク関連)

- 久保田美穂子〔2008〕「オンパクは集客イベントじゃない 温泉資源で産業をおこす」、久保田美穂子著『温泉地再生 地域の知恵が魅力を紡ぐ』、学芸出版
- 後藤健太郎〔2014〕アンケート調査結果報告～オンパクの実施団体の組織と事業内容等における現状と課題、『観光実践講座講義録オンパクに学ぶ、観光まちづくりの理論と実践～“地域活性化”の秘訣、“課題解決”のヒント!』、(財)日本交通公社
- 佐々木利廣〔2013〕「ソーシャルビジネスモデルのスケールアウトービジネスモデルの模倣と移転」、『経営教育研究』16 (1)、日本マネジメント学会
- 篠藤明德〔2001〕「別府の新しい風：「学生とまちづくり」シンポジウム報告」『地域社会研究』No.5、別府大学地域社会研究センター
- 篠原英智〔2004〕「別府再生への動き 「別府アルゲリッチ音楽祭」「オンパク」ーイベントを通じた地域からの情報発信の取り組み」、『日経研月報』313号、日本経済研究所
- 菅原秀〔2010〕「事例1 NPO 法人ハットウ・オンパク 別府の温泉産業を巻き込み、温泉を核とした事業を創造」、『商工ジャーナル』36巻8号、日本商工経済研究所
- 大銀経済研究所〔2004〕「調査レポート 別府観光&オンパクに関するアンケート調査、『おおいたの経済と経営』162号
- 鶴田浩一郎〔2007〕「「オンパク」を通じた地域資源開発と町づくり」『地域開発』517号
- 鶴田浩一郎〔2014〕「地域でオンパクをどう位置づけ、活用するか～全国45ヶ所に展開するオンパク手法とは？実施地域に効果的な活用ヒントを学ぶ」『観光実践講座講義録オンパクに学ぶ、観光まちづくりの理論と実践～“地域活性化”の秘訣、“課題解決”のヒント!』、(財)日本交通公社
- 鶴田浩一郎、野上泰生〔2008〕「地域の輝きを育てる「オンパク」モデルーオンパク型イベント手法を通じた地域資源の活用と人材育成」、NIRA モノグラフシリーズ
- 野上泰生〔2010〕「別府オンパクにみる先進性と普遍性」、『観光研究』21巻2号、日本観光研究学会
- 野上泰生〔2010〕「オンパクー 多様な主体の連携により地域資源を活かした交流を促進する活動」、『新都市』64巻12号
- 野上泰生〔2014〕「「オンパク」とは何か？～別府オンパクにその神髄を学ぶ」、『観光実践講座講義録オンパクに学ぶ、観光まちづくりの理論と実践～“地域活性化”の秘訣、“課題解決”のヒント!』、(財)日本交通公社
- 福永香織〔2014〕「オンパク実施地域の現状分析～特徴的な活動や顕著な成果が見られる実施地域への取材報告」『観光実践講座講義録オンパクに学ぶ、観光まちづくりの理論と実践～“地域活性化”の秘訣、“課題解決”のヒント!』、(財)日本交通公社

- 保母武彦ほか〔2008〕「「地域ブランドと地域活性化について考える」全体討論」、『地域と経済』大分大学経済学部地域経済研究センター
- 堀桂子、佐藤由利子、村山武彦、錦澤滋雄〔2016〕「別府市の観光まちづくりにおける協働の課題—マスツーリズムとニューツーリズムの分析より—」、『観光研究』28 巻 1 号/日本観光研究学会
- 牟田茂子〔2008〕「地域デザインの新展開（22）別府八湯温泉泊覧会「ハットウ・オンパク」（大分県別府市）地域資源を掘り起こす「オンパク」で再生した温泉地」『ガバナンス』82、ぎょうせい
- 森山奈美〔2014〕「能登旨味オンパクうまみん～地域におけるプラットフォームのあり方とは」、『観光実践講座講義録オンパクに学ぶ、観光まちづくりの理論と実践～“地域活性化”の秘訣、“課題解決”のヒント！』、(財)日本交通公社
- 吉澤清良〔2015〕「住民参加型の観光まちづくりを考える—地域活性化手法としての”オンパク”に関する基礎的研究」、『観光文化』226 号、日本交通公社
- 吉澤清良、福永香織、後藤健太郎、小池利佳〔2014〕「地域活性化手法としての”オンパク”に関する基礎研究」、『第 29 回日本観光研究学会全国大会学術論文集』

(その他)

- 大澤健〔2010〕『観光革命 一体験型・まちづくり・着地型の視点—』、角川学芸出版
- 野中郁次郎、紺野登〔1999〕『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』、ちくま新書
- 野中郁次郎、廣瀬文乃、平田透〔2014〕『実践 ソーシャルイノベーション 知を価値に変えたコミュニティ・企業・NPO』、千倉書房
- ポーター、マイケル E.、竹内弘高〔2000〕『日本の競争戦略』、ダイヤモンド社
- ポーター、マイケル E.〔1999〕『競争戦略論Ⅱ』竹内弘高訳、ダイヤモンド社

観光振興におけるオンパク手法の有効性と
「御坊日高博覧会」についての考察

平成29年6月1日発行

和歌山大学経済学部教授

著 作 者 大澤 健

発 行 者 和歌山大学経済研究所

〒640-8510 和歌山市栄谷930

T E L : 073-457-7633

F A X : 073-457-7630

E-Mail : keiken@eco.wakayama-u.ac.jp
